

# Pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap *Competitive Advantage* Melalui *Intellectual Capital* Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Non-Manufaktur Terbuka di Kota Surabaya

Eric Wibisono Wardaya dan Josua Tarigan  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: josuat@petra.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara ukuran *intellectual capital* dan ukuran fundamental kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan beberapa variabel kontrol yaitu *size* dan jenis industri. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis perusahaan yang secara intensif menggunakan modal intelektual yaitu industri jasa. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Strategic Leadership* Terhadap *competitive advantage* Melalui *intellectual capital* sebagai variabel intervening pada perusahaan terbuka non-manufaktur yang berada di Kota Surabaya. *Competitive advantage* menjadi salah satu variabel terpenting yang dapat mengukur kemampuan perusahaan. Variabel lain seperti *strategic leadership* turut berperan dalam menciptakan *competitive advantage* perusahaan. Disisi lain, aplikasi *strategic leadership* tak lepas dari dukungan *intellectual capital* yang ada dalam perusahaan.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square* untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *strategic leadership* dan *intellectual capital* mempengaruhi *competitive advantage* secara positif dan signifikan pada perusahaan non-manufaktur yang berada di Kota Surabaya.

**Kata kunci:** *Strategic leadership, intellectual capital, competitive advantage.*

## ABSTRACT

This study is accomplished to reveal the influence of strategic leadership to competitive advantage through intellectual capital as intervening variable in go public non-manufacturing company located in Surabaya. Competitive advantage is one of the most important variables that can determine the capabilities of the companies. Other variable like strategic leadership also contributes on creating competitive advantage. On the other hand, the application of strategic leadership cannot be separated from the support of intellectual capital in the companies.

The data analysis technique used in this study was partial least square to describe the relationship among variables. The result of this study showed that strategic leadership and intellectual capital affected competitive advantage positively and significantly in go public non-manufacturer companies located in Surabaya.

**Keywords:** *Strategic leadership, intellectual capital, competitive advantage.*

## PENDAHULUAN

Hasil survei “*ASEAN Business Outlook Survey 2014*” yang diselenggarakan oleh *US Chamber of Commerce*, menempatkan Indonesia pada peringkat satu dari sepuluh negara ASEAN sebagai negara tujuan

investasi baru di kawasan ASEAN. Begitu pula pada laporan *World Investment Report 2015* yang dirilis oleh UNCTAD, yang menyebutkan bahwa pertumbuhan arus investasi (FDI) Indonesia mencapai 20%, atau tertinggi di kawasan ASEAN.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa perkembangan ekonomi Indonesia dinilai cukup pesat sehingga pasar Indonesia semakin dilirik oleh para investor. Semakin banyak investor baru masuk ke Indonesia, maka persaingan antar perusahaan di Indonesia tentu akan meningkat.

Dalam menghadapi meningkatnya tingkat persaingan usaha, perusahaan membutuhkan *competitive advantage* atau keunggulan bersaing agar dapat tetap eksis di tengah persaingan usaha dalam negeri. Gagasan *competitive advantage* sendiri, yang paling utama adalah untuk mengukur kesuksesan organisasi dibandingkan dengan para kompetitor (Mahdi dan Almsafir, 2014). Maka dari itu, *competitive advantage* menjadi salah satu variabel terpenting yang dapat menjadi tolak ukur kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha.

Dalam rangka menciptakan *competitive advantage* bagi organisasi *strategic leadership* atau kepemimpinan strategis bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi. Ireland dan Hitt (1999) menyatakan bahwa *strategic leadership* bisa menjadi salah satu sumber atas *competitive advantage*. Begitu pula Hitt, Keats, dan DeMarie (1998) yang menyebutkan bahwa untuk membangun *competitive advantage*, diperlukan praktik *strategic leadership*. Maka dari itu, *strategic leadership* bisa menjadi salah satu variabel terpenting yang mempengaruhi *competitive advantage* perusahaan.

Ada penelitian terdahulu yang telah meneliti hubungan antara *strategic leadership* dengan *competitive advantage*. Mahdi dan Almsafir (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *strategic leadership* memiliki efek positif terhadap *competitive advantage* yang berkelanjutan, dimana *competitive advantage* dapat ditingkatkan ketika *strategic leadership* diterapkan.

Penelitian ini menggunakan variabel *intervening* yang dapat menjadi penjelas dalam menjelaskan hubungan antara variabel dependen dan independen, yaitu *intellectual capital*.

*Intellectual capital* memiliki keterkaitan dengan penciptaan *competitive advantage* perusahaan. Kamukama (2013) menyatakan bahwa dimensi *intellectual capital* bekerja secara sinergis dalam mempengaruhi *competitive advantage*. Sementara itu, Nahapiet dan Goshal (1998) menyebutkan bahwa evolusi *intellectual capital* mendasari keunggulan organisasi. Ketika perusahaan

memiliki modal intelektual yang mumpuni, perusahaan tentunya akan dapat menciptakan *value* yang lebih baik dibanding para pesaing, dan pada akhirnya akan menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan. Oleh karena hal itu, diperkirakan bahwa *intellectual capital* dapat mempengaruhi *competitive advantage* perusahaan.

Terkait dengan pengaruh variabel *intellectual capital* terhadap *competitive advantage*, telah ada penelitian terdahulu yang meneliti hubungan kedua variabel. Kamukama (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Sementara itu penelitian oleh Chen (2008) menunjukkan hasil dimana *green intellectual capital* berkorelasi secara positif terhadap *competitive advantage*.

*Intellectual capital*, yang merupakan sumberdaya perusahaan, juga memiliki keterkaitan dengan *strategic leadership*. Muller dan Raich (2005) menyebutkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) itu sendiri merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*), namun juga memiliki pengaruh dan dampak yang kuat terhadap aset tidak berwujud (*intangible asset*) lainnya. Hal tersebut masuk akal karena pemimpin adalah sosok yang bertanggung jawab memaksimalkan seluruh sumberdaya untuk menapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka diperkirakan bahwa *strategic leadership* bisa berdampak terhadap *intellectual capital* perusahaan.

Penelitian terdahulu seperti Muller dan Raich (2005) menemukan bahwa *leadership* punya pengaruh positif terhadap *intellectual capital*. Sementara itu pada penelitian Worden (2003) menemukan bahwa *strategic leadership* juga berkorelasi positif terhadap *reputational capital*. *Reputational capital* sendiri merupakan salah satu dimensi *Intellectual capital*. Sayangnya penelitian-penelitian tersebut, walaupun terkait, namun belum secara langsung berhubungan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Sejauh ini belum banyak diketahui penelitian yang secara spesifik meneliti pengaruh variabel *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* dan menggunakan *intellectual capital* sebagai variabel *intervening*. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya terkait variabel-variabel diatas tidak dilakukan di Indonesia yang lingkungan dan budayanya berbeda dengan negara lain.

## Pengertian *Strategic Leadership*

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

Rowe (2001) menyatakan bahwa *strategic leadership* adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar secara sukarela membuat keputusan sehari-hari yang meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi, sementara pada saat yang sama menjaga stabilitas keuangan jangka pendek.

Lain halnya dengan Elenkov, Judge, dan Wright (2005) yang mendefinisikan *Strategic leadership* sebagai proses membentuk visi untuk masa depan, mengomunikasikan visi tersebut kepada bawahan, merangsang & memotivasi pengikut, serta ambil bagian dalam pertukaran yang mendukung strategi dengan rekan-rekan dan bawahan.

Sementara itu definisi *strategic leadership* menurut Sosik et al. (2005) adalah serangkaian proses yang menentukan sejauh mana organisasi efektif dalam menciptakan koneksi yang kuat diantara orang, teknologi, proses kerja & peluang bisnis yang bertujuan untuk menambah ekonomi, sosial, dan *intellectual capital* bagi pemegang saham, masyarakat, dan karyawan.

Ireland dan Hitt (1999) mengembangkan enam aktivitas indikator/dimensi untuk menentukan apakah *Strategic Leadership* yang efektif telah dijalankan :

### 1. *Determining the Firm's Purpose or Vision*

Tugas untuk menentukan tujuan perusahaan berada di pundak pemimpin. Manajer puncak harus memberikan pedoman umum kemana arah tujuan perusahaan, dan langkah-langkah penting apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan menunjukkan untuk apa perusahaan ada dan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai hal itu. Tujuan yang jelas akan memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan upaya pembelajaran dalam rangka menciptakan *competitive advantage*. Ketika pemimpin telah memiliki seperangkat tujuan organisasi umum, maka seluruh warga

perusahaan akan diberdayakan untuk merancang strategi dan program tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.

### 2. *Exploiting and Maintaining Core Competencies*

Kompetensi inti adalah sumberdaya dan kemampuan yang memberikan perusahaan sebuah *competitive advantage* dibanding para pesaingnya. Kemampuan untuk mengembangkan dan memanfaatkan kompetensi inti akan positif dan signifikan terkait dengan kesuksesan perusahaan. Kompetensi inti sendiri didefinisikan sebagai kombinasi dari sumber daya dan kemampuan perusahaan yang bernilai, langka, mahal untuk ditiru, dan tidak ada barang pengganti strategisnya.

Berbagi pengetahuan atau *intellectual capital* yang unik bagi suatu organisasi tertentu akan mempengaruhi secara signifikan pilihan yang dibuat oleh *strategic leader*. *Strategic Leadership* yang efektif pada abad 21 adalah *strategic leader* yang mampu menemukan cara agar pengetahuan dapat berkembang menjadi lebih banyak pengetahuan.

### 3. *Developing Human Capital*

*Human capital* merupakan pengetahuan dan keterampilan dari keseluruhan tenaga perusahaan. *Strategic leaders* adalah mereka yang melihat warga organisasional sebagai sumberdaya yang penting dimana banyak kompetensi inti dibangun dan dimana *competitive advantage* berhasil dieksploitasi. Tantangan bagi *strategic leader* di masa depan adalah menemukan cara untuk mendorong karyawannya untuk memenuhi potensi mereka. Kesuksesan akan tergantung pada kemampuan manajer puncak perusahaan untuk membentuk sebuah komunitas warga perusahaan.

### 4. *Sustaining an Effective Organizational Culture*

Budaya organisasi mengacu pada seperangkat ideologi, simbol, dan nilai-nilai inti kompleks yang dibagi diseluruh bagian perusahaan. Terbentuk selama kehidupan perusahaan, budaya mencerminkan apa yang dipelajari oleh perusahaan seiring waktu melalui respon mereka terhadap tantangan hidup dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Budaya yang efektif adalah sesuatu yang mana warga organisasi memahamu bahwa *competitive advantage* tidak bertahan

selamanya dan perusahaan harus terus bergerak maju. Dalam ekonomi global, para *strategic leader* yang mampu membentuk budaya perusahaan melalui cara kompetitif yang relevan akan menjadi sumberdaya yang bernilai untuk menciptakan *competitive advantage*.

##### 5. *Emphasizing Ethical Practices*

Pada abad 21, *strategic leaders* yang efektif akan menggunakan kejujuran, kepercayaan, dan integritas sebagai dasar dari keputusan mereka. *Strategic Leaders* yang mampu menampilkan kualitas ini akan mampu menginspirasi karyawan dan membangun budaya organisasi dimana praktek-praktek etika adalah norma perilaku. Tantangan bagi para *strategic leaders* adalah bagaimana menanamkan nilai-nilai normative yang dapat mempengaruhi aksi korporat dan perilaku individual.

##### 6. *Establishing Balanced Organizational Controls*

Pengendalian organisasi adalah prosedur formal berbasis informasi yang digunakan *strategic leaders* dan manajer untuk menyusun, memelihara, dan mengubah pola kegiatan organisasi. *Strategic leaders* yang mampu membangun pengendalian yang dapat memfasilitasi perilaku karyawan yang inovatif akan menghasilkan *competitive advantage* bagi perusahaan mereka. Manajer puncak bertanggung jawab untuk pengembangan dan penggunaan yang efektif dari pengendalian strategis dan pengendalian keuangan. Efektifitas pengendalian strategis akan meningkat secara substansial ketika *strategic leaders* mampu mengintegrasikan seperangkat pengetahuan untuk menghasilkan wawasan relevan yang kompetitif.

### **Pengertian *Competitive Advantage***

*Competitive advantage* merupakan suatu alat yang vital bagi perusahaan untuk bertahan dan membangun pasar (Gebrekidan dan Awuah, 2008). Konsep *competitive advantage* pertama kali muncul dalam literatur strategi melalui studi yang dilakukan Ansoff pada 1965 (Sigalas, Economou, dan Georgopoulos, 2013).

*Competitive advantage* atau keunggulan kompetitif sendiri mempunyai banyak definisi yang berbeda, namun intinya adalah terkait penciptaan nilai atau *value creation*.

*Competitive advantage* didefinisikan sebagai keunggulan yang dimiliki perusahaan melalui implementasian strategi penciptaan nilai untuk menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar, yang tidak dimiliki oleh kompetitor (Barney, 1991; Peteraf dan Barney, 2003).

Ma, 1999 mendefinisikan *competitive advantage* sebagai pembeda dalam atribut perusahaan atau faktor yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk melayani pelanggan lebih dari yang lain, dan karenanya akan menciptakan nilai yang lebih baik serta mencapai kinerja yang unggul.

*Competitive advantage* menandakan bahwa perusahaan mampu untuk meningkatkan kinerjanya dibandingkan kompetitor didalam suatu lingkungan industri yang sama dengan memanfaatkan aset atau kompetensi yang dimiliki (Lee dan Hsieh, 2010).

*Competitive advantage* sendiri dapat diciptakan dan ditingkatkan dengan berbagai cara. Barney (1991) menyatakan bahwa sebuah perusahaan dapat dikatakan memiliki *competitive advantage* ketika mengimplementasikan strategi penciptaan nilai yang sedang tidak diimplementasikan oleh para pesaing. Sebuah perusahaan bisa meningkatkan keunggulan atas pesaingnya dengan cara mengenali dan mengambil kesempatan di dalam lingkungan mereka atau mendorong inovasi (Dennis, Nunamaker, dan Paranka, 1991). Sementara itu menurut Vinton (1992) dalam Preble dan Hoffman (1994), kecepatan adalah salah satu sumber terpenting *competitive advantage* dalam ekonomi saat ini.

Li (2002) serta Li et al. (2006) dalam penelitiannya menyebutkan adanya 5 (lima) dimensi/indikator dari *competitive advantage* sebagai berikut :

##### 1. *Price / Cost*

Sejauh mana sebuah organisasi mampu untuk bersaing dengan para pesaing/kompetitor utama berdasarkan pada harga rendah (Li, 2002).

##### 2. *Quality*

Sejauh mana sebuah organisasi mampu untuk menawarkan kualitas dan kinerja produk yang dapat menciptakan nilai yang tinggi bagi para pelanggan (Li, 2002).

##### 3. *Delivery Dependability*

Sejauh mana sebuah organisasi mampu untuk menyediakan jenis dan volume produk yang diminta/dibutuhkan

oleh para pelanggan dengan tepat waktu (Li, 2002).

4. *Product Innovation*

Sejauh mana sebuah organisasi mampu untuk memperkenalkan produk-produk serta fitur-fitur baru di dalam pasar (Li, 2002).

5. *Time to Market*

Sejauh mana sebuah organisasi mampu untuk memperkenalkan produk baru dengan lebih cepat daripada para pesaing utama (Li, 2002).

### **Pengertian *Intellectual Capital***

Istilah *intellectual capital* mengacu pada sumberdaya yang bersifat *intangible* atau tidak berwujud. Sumberdaya *intangible* sendiri sudah mulai diperbincangkan sejak pertengahan tahun 60-an (Ortiz, 2011). Menurut Ortiz (2011), istilah *intellectual capital* telah digunakan untuk mengelompokkan semua *intangible asset*, karena istilah *intellectual capital* sendiri melupakan terminologi manajemen yang tidak memiliki kaitan dengan apa yang disebut *capital* dalam persamaan akuntansi.

Ada beberapa definisi terkait *Intellectual capital* dari beberapa penelitian terdahulu. Saint-Onge (1996) mendefinisikan *Intellectual capital* sebagai jumlah dari semua materi intelektual (pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman), yang diketahui dan diberikan oleh semua orang di dalam perusahaan, yang memberikan *competitive advantage* dan dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

Demikian pula Stewart (1997), mendefinisikan *intellectual capital* sebagai materi intelektual (pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

Sementara itu, Saengchan (2008) menyebutkan bahwa *intellectual capital* secara umum merupakan sumberdaya-sumberdaya yang penting bagi penciptaan nilai.

Choudhury (2010) dalam penelitiannya menyebutkan ada tiga dimensi atau indikator *intellectual capital*, yaitu *human capital*, *organizational capital*, dan *social capital* :

1. *Human Capital*

*Human capital* atau modal manusia merupakan orang-orang bertalenta yang merupakan unsur-unsur kritis bagi perusahaan untuk mengembangkan

produk dan pelayanan yang superior sehingga memuaskan pelanggan (Choudhury, 2010). *Human capital* penting untuk diimplementasikan secara sukses agar tujuan perusahaan tercapai.

2. *Organizational Capital*

*Organizational capital* atau modal organisasional merupakan pengetahuan dan pembelajaran pada tingkat organisasi, atau pengetahuan dan pembelajaran yang tertanam dalam organisasi (Choudhury, 2010).

3. *Social Capital*

*Social capital* atau modal sosial merupakan pengetahuan yang terikat dalam bentuk hubungan diantara karyawan, pelanggan, pemasok, mitra, aliansi, dan sejenisnya. *Social capital* menghasilkan inovasi, pemecahan masalah yang lebih baik, yang meningkatkan produksi, pelayanan, serta kepuasan pelanggan (Choudhury, 2010).

### **Hubungan Antara *Strategic Leadership* Dengan *Competitive Advantage***

Ojokuku et al. (2012) menyebutkan bahwa *leadership style* memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi. Kinerja organisasi sendiri sangat kuat kaitannya dengan *competitive advantage* yang dihasilkan organisasi. Majeed (2011) menyebutkan bahwa *competitive advantage* secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. *Strategic leadership* sendiri adalah tentang bagaimana mengelola proses pembuatan strategi perusahaan dengan sangat efektif untuk menciptakan *competitive advantage* (Hill, Jones, dan Schilling, 2014).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengakui adanya relasi atau hubungan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* organisasi. Ireland dan Hitt (1999) menyatakan bahwa *strategic leadership* bisa menjadi salah satu sumber dari *competitive advantage*. Sementara Mahdi dan Almsafir (2014) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *competitive advantage* yang berkelanjutan dapat ditingkatkan ketika *strategic leadership* diterapkan.

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

### **Hubungan Antara *Strategic Leadership* Dengan *Intellectual Capital***

Singh dan Das (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sumberdaya di dalam perusahaan dialokasikan dan dikonfigurasi oleh *strategic leaders*, dan konversi yang efektif dari sumberdaya menjadi kemampuan tergantung pada *strategic leadership* perusahaan.

Sumberdaya internal organisasi terdiri dari sumberdaya *tangible* (berwujud) dan *intangible* (tidak berwujud) (Jugdev dan Mathur, 2006). Kepemimpinan (*leadership*) itu sendiri merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*), namun juga memiliki pengaruh dan dampak yang kuat terhadap aset tidak berwujud (*intangible asset*) lainnya (Muller dan Raich, 2005). *Intellectual capital* sendiri merupakan istilah manajemen yang mengacu pada *intangible asset* (Ortiz, 2011).

Menurut Hitt dan Ireland (2002), esensi dari *strategic leadership* adalah mengefektifkan *human capital* dan *social capital* untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Mempengaruhi karyawan (*human capital*) agar secara sukarela membuat keputusan-keputusan yang meningkatkan organisasi merupakan bagian terpenting dari *strategic leadership* (Rowe, 2001). Kinerja *human capital* sangat dipengaruhi oleh kemampuan *strategic leadership* dalam merancang dan melaksanakan kebijakan (Memon, Mangi, dan Rohra, 2009).

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

### Hubungan Antara *Intellectual Capital* Terhadap *Competitive Advantage*

Wu et al. (2009) menyatakan bahwa perusahaan dengan sumberdaya yang melimpah akan dapat bertahan dan berkembang karena *competitive advantage* mereka, terlepas dari perubahan eksternal. Namun, Sumberdaya perusahaan hanya bisa menjadi sumber *competitive advantage* perusahaan apabila sumberdaya tersebut penting dan bernilai (Barney, 1991).

Menurut Hamzah dan Ismail (2008), *intellectual capital* merupakan sumberdaya yang paling penting di dalam ekonomi baru. Untuk meningkatkan *competitive advantage* yang berkelanjutan, *intellectual capital* dikenal sebagai salah satu aset yang paling penting (Khan, 2014). Maka secara konseptual, *intellectual capital* memiliki

hubungan terhadap *competitive advantage* organisasi.

Seubert, Balaji, dan Makhija (2001) menjelaskan bahwa *competitive advantage* yang berkelanjutan tidak lagi berakar pada penelitian aset fisik dan modal keuangan, melainkan dalam penyaluran *intellectual capital* yang efektif. Begitu pula menurut Marr et al. (2003) yang menyatakan bahwa *intellectual capital* merupakan pendorong utama inovasi dan *competitive advantage* pada ekonomi saat ini yang berbasis pengetahuan.

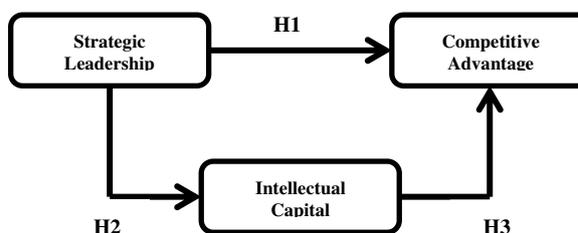
Telah ada penelitian terdahulu yang meneliti hubungan *intellectual capital* terhadap *competitive advantage*. Kamukama (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dimensi *intellectual capital* bekerja secara sinergis untuk mempengaruhi *competitive advantage*, atau dapat dikatakan bahwa *intellectual capital* mempunyai pengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

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

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sampel, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini, mengenai pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Intellectual Capital* sebagai variabel intervensi pada perusahaan non-manufaktur terbuka yang berlokasi di Kota Surabaya.

### Definisi Konseptual dan Operasional Variabel



Pada setiap penelitian, setiap variabel yang muncul harus dapat dijelaskan secara operasional. Menurut Puspowarsito (2008), definisi operasional dari sebuah variabel adalah penjelasan dari karakteristik terhadap

objek ke dalam elemen-elemen yang dapat diobservasi sehingga konsep tersebut dapat diukur dan dioperasionalkan ke dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diukur menggunakan skala numerik (angka). Penelitian dengan data kuantitatif akan dihitung menggunakan rumus-rumus statistik dan biasanya dinyatakan dalam bentuk jumlah dan angka.

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada perusahaan manufaktur di Surabaya yang menerapkan *strategic leadership*.

Populasi dalam Penelitian ini adalah manajer perusahaan terbuka non-manufaktur yang berlokasi di Kota Surabaya. Sementara itu sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 60 orang manajer perusahaan terbuka non manufaktur yang berlokasi di Kota Surabaya. Satu nama perusahaan diwakili oleh minimal 2 orang manajer.

Dalam penelitian ini terdapat 30 indikator. Dalam merancang kuesioner, peneliti menggunakan rancangan sebelumnya dari peneliti terdahulu. Kuesioner ini akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. *Strategic Leadership* yang diadopsi dari Hitt et al. (2003).
2. *Intellectual Capital* yang diadopsi dari Choudhury (2010).
3. *Competitive Advantage* yang diadopsi dari Li et al. (2002).

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan salah satu bagian dari *Structural Equation Model (SEM)*, dengan proses perhitungan yang dibantu dengan program aplikasi *SmartPLS*.

Terdapat dua model analisa PLS, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Outer model* merupakan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya, Sedangkan *inner model* merupakan spesifikasi hubungan tentang variabel tersembunyi atau laten, yaitu antara variabel eksogen dengan variabel endogen (Ghozali, 2011).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Profil Responden

**Tabel 1**  
Deskripsi Profil Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	30	50,0
Perempuan	30	50,0
Total	60	100,0

Dari Tabel 1 diketahui bahwa pada penelitian ini terdapat sebanyak 30 responden wanita (50%) dan 30 responden pria (50%). Dari hasil tersebut maka disimpulkan bahwa manajer perusahaan non-manufaktur terbuka yang berada di Kota Surabaya tidak didominasi oleh laki-laki ataupun perempuan.

### Outer Model

**Tabel 2**  
Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Loading Factor
<i>Strategic Leadership (X)</i>	X1 <i>Determining the Firm's Purpose or Vision</i>	0,746
	X2 <i>Exploiting and Maintaining Core Competition</i>	0,768
	X3 <i>Developing Human Capital</i>	0,669
	X4 <i>Sustaining an Effective Corporate Culture</i>	0,706
	X5 <i>Emphasising Ethical Practice</i>	0,730
	X6 <i>Establishing Balanced Organizational Control</i>	0,721
<i>Intellectual Capital (Y)</i>	Y1 <i>Human Capital</i>	0,914
	Y2 <i>Organizational Capital</i>	0,884
	Y3 <i>Social Capital</i>	0,784
<i>Competitive Advantage (Z)</i>	Z1 <i>Price</i>	0,667
	Z2 <i>Quality</i>	0,699
	Z3 <i>Delivery Dependability</i>	0,687
	Z4 <i>Product Innovation</i>	0,831
	Z5 <i>Time to Market</i>	0,798

Berdasarkan Tabel 2 diketahui nilai *loading factor* masing-masing indikator pada variabel *strategic leadership*, *intellectual capital* dan *competitive advantage* semuanya

> 0,5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*, sehingga semua indikator dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 3**  
**Nilai AVE**

Variabel	AVE
<i>Strategic Leadership</i> (X)	0,524
<i>Intellectual Capital</i> (Y)	0,744
<i>Competitive Advantage</i> (Z)	0,547

Berdasarkan Tabel 3 diketahui nilai AVE variabel *strategic leadership*, *intellectual capital* dan *competitive advantage* semuanya > 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel di dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Selain menggunakan nilai AVE, pengujian *discriminant validity* juga dilakukan dengan melihat nilai *cross loading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi *discriminant validity* jika nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

**Tabel 4**  
**Nilai Cross Loading**

Indikator		Variabel		
		<i>Strategic Leadership</i> (X)	<i>Intellectual Capital</i> (Y)	<i>Competitive Advantage</i> (Z)
X <sub>1</sub>	<i>Determining the Firm's Purpose or Vision</i>	0,746	0,464	0,453
X <sub>2</sub>	<i>Exploiting and Maintaining Core Competitio n</i>	0,768	0,601	0,574
X <sub>3</sub>	<i>Developing Human Capital</i>	0,669	0,462	0,452
X <sub>4</sub>	<i>Sustaining an Effective Corporate Culture</i>	0,706	0,615	0,565
X	<i>Emphasisi</i>	0,730	0,556	0,480

5	<i>ng Ethical Practice</i>			
X <sub>6</sub>	<i>Establishing Balanced Organizational Control</i>	0,721	0,600	0,571
Y <sub>1</sub>	<i>Human Capital</i>	0,755	0,914	0,787
Y <sub>2</sub>	<i>Organizational Capital</i>	0,674	0,884	0,616
Y <sub>3</sub>	<i>Social Capital</i>	0,533	0,784	0,554
Z <sub>1</sub>	<i>Price</i>	0,455	0,455	0,667
Z <sub>2</sub>	<i>Quality</i>	0,512	0,493	0,699
Z <sub>3</sub>	<i>Delivery Dependability</i>	0,545	0,646	0,687
Z <sub>4</sub>	<i>Product Innovation</i>	0,572	0,659	0,831
Z <sub>5</sub>	<i>Time to Market</i>	0,563	0,543	0,798

Berdasarkan Tabel 4 diketahui masing-masing indikator pada variabel *strategic leadership*, *intellectual capital* dan *competitive advantage* memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan pada variabel lainnya. Dengan demikian bisa dikatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

**Tabel 5**  
**Nilai Composite Reliability**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Strategic Leadership</i> (X)	0,868
<i>Intellectual Capital</i> (Y)	0,897
<i>Competitive Advantage</i> (Z)	0,857

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* variabel *strategic leadership*, *intellectual capital* dan *competitive advantage* semuanya > 0,6. Dengan demikian dalam model penelitian, masing-masing variabel telah memenuhi reliabilitas konstruk.

#### **Inner Model**

**Tabel 6**

Nilai R-Square

Variabel Endogen	Nilai R-Square
<i>Intellectual Capital</i> (Y)	0,591
<i>Competitive Advantage</i> (Z)	0,630

(Y)→ <i>Competitive Advantage</i> (Z)		
---	--	--

Berdasarkan Tabel 6 diketahui nilai R-Square untuk *intellectual capital* sebesar 0,591 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *intellectual capital* yang dapat dijelaskan oleh *strategic leadership* adalah sebesar 59,1%. Nilai R-Square untuk *competitive advantage* sebesar 0,630 memiliki arti bahwa prosentase besarnya *competitive advantage* yang dapat dijelaskan oleh *strategic leadership* dan *intellectual capital* adalah sebesar 63%.

Maka dapat dihitung nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - 0,591) \times (1 - 0,630)] = 0,849$$

Dari hasil perhitungan didapatkan nilai Q-Square sebesar 0,849, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 84,9%, sedangkan 15,1% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model pada penelitian telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat *t-statistic* dan koefisien pengaruh (*original sample estimate*). Hipotesis penelitian dapat diterima jika *t-statistic* > 1,64 (*one-tailed*) dan koefisien pengaruh bernilai positif.

Tabel 7  
Nilai Koefisien Pengaruh dan T-statistic

Hipotesis	Pengaruh	Koefisien Pengaruh	t-statistic
H1	<i>Strategic Leadership</i> (X)→ <i>Competitive Advantage</i> (Z)	0,320	2,029
H2	<i>Strategic Leadership</i> (X)→ <i>Intellectual Capital</i> (Y)	0,769	14,810
H3	<i>Intellectual Capital</i>	0,521	3,312

Berdasarkan Tabel 7 diketahui nilai koefisien pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* sebesar 0,320 dengan *t-statistic* sebesar 2,029 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan non-manufaktur sampel penelitian. Artinya *strategic leadership* yang semakin tinggi, akan meningkatkan *competitive advantage* secara signifikan. Berdasarkan hasil ini H1 yang menduga terdapat pengaruh positif antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 7 diketahui nilai koefisien pengaruh *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* sebesar 0,769 dengan *t-statistic* sebesar 14,810 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* pada perusahaan non-manufaktur sampel penelitian. Artinya *strategic leadership* yang semakin tinggi, akan meningkatkan *intellectual capital* secara signifikan. Berdasarkan hasil ini H2 yang menduga terdapat pengaruh positif antara *strategic leadership* terhadap *intellectual capital* dapat diterima.

Berdasarkan Tabel 7 diketahui nilai koefisien pengaruh *intellectual capital* terhadap *competitive advantage* sebesar 0,521 dengan *t-statistic* sebesar 3,312 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *intellectual capital* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan non-manufaktur sampel penelitian. Artinya *intellectual capital* yang semakin tinggi, akan meningkatkan *competitive advantage* secara signifikan. Berdasarkan hasil ini H3 yang menduga terdapat pengaruh positif antara *intellectual capital* terhadap *competitive advantage* dapat diterima.

Tabel 8  
Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
<i>Strategic Leadership</i> (X)→ <i>Intellectual Capital</i> (Y) → <i>Competitive Advantage</i> (Z)	0,769 x 0,521 = 0,401

Tabel 8 menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* melalui *intellectual capital* sebesar 0,401 lebih besar dari pengaruh langsung *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* yang hanya sebesar 0,320. Hal ini berarti *intellectual capital* memediasi (mengintervening) pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage*. Dengan menerapkan *strategic leadership* di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *competitive advantage*. Dengan demikian hipotesis pertama diterima.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *strategic leadership* terhadap *intellectual capital*. Dengan menerapkan *strategic leadership* di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *intellectual capital*. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *intellectual capital* terhadap *competitive advantage*. Dengan menerapkan *intellectual capital* di dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *competitive advantage*. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang telah diambil dan dijabarkan sebelumnya, maka berikut ini adalah saran-saran yang dapat diberikan:

1. Saran kepada manajer agar dapat lebih memperhatikan indikator "*establishing balanced organizational control*" karena mempunyai nilai mean 3,83 yang merupakan nilai mean paling rendah dari beberapa indikator yang terdapat didalam *strategic leadership*, Hasil ini memiliki arti bahwa *strategic leaders* belum maksimal dalam membangun pengendalian yang efektif di dalam perusahaan. Perusahaan bisa membangun pengendalian yang

efektif dengan berbagai cara, seperti mengevaluasi kebijakan-kebijakan, peraturan, prosedur, dan batasan-batasan yang berlaku, menetapkan SOP kerja yang jelas dan detail, mengukur performa karyawan dan mengevaluasinya secara rutin.

2. Saran kepada manajer agar dapat lebih memperhatikan indikator *Time to Market* dalam mencapai *competitive advantage*. Hal ini diperkuat dengan paling rendahnya nilai mean sebesar 3,82 yang dimiliki oleh indikator *Time to Market* dibanding indikator lainnya. Hal tersebut memiliki arti bahwa perusahaan belum maksimal dalam hal kecepatan memperkenalkan produk baru ke dalam pasar. Perusahaan dapat mempercepat *time to maret* dengan beberapa cara, seperti mengidentifikasi permasalahan-permasalahan teknis dengan lebih awal, mengurangi waktu proses produksi supplier, mempercepat atau mengurangi waktu yang dibutuhkan pada pengembangan produk, dan menambah rantai distribusi sehingga proses pengiriman produk bisa lebih cepat.
3. Saran kepada manajer agar dapat lebih memperhatikan indikator *Social Capital* dalam mencapai *intellectual capital*. Hal ini diperkuat dengan paling rendahnya nilai mean sebesar 3,84 yang dimiliki oleh indikator *Social Capital* dibanding indikator lainnya. Hal ini memiliki arti bahwa perusahaan kurang maksimal dalam hal hubungan diantara karyawan, pelanggan, pemasok, mitra, aliansi, dan sejenisnya. Perusahaan dapat meningkatkan *social capital* dengan beberapa cara, seperti meningkatkan kerjasama atau MOU dengan supplier dan membayar hutang supplier dengan lebih cepat, meningkatkan kepuasan pelanggan dan *aftersales* dengan menambah cabang-cabang pelayanan pelanggan di berbagai daerah maupun promosi-promosi tertentu, meningkatkan fasilitas kerja bagi karyawan, dan meningkatkan insentif/reward bagi karyawan berprestasi.
4. Saran kepada peneliti selanjutnya, agar mengembangkan penelitian ini menggunakan variabel lain yang memberikan pengaruh terhadap *competitive advantage*. Hal ini bertujuan untuk melihat berapa banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi *competitive advantage* di dalam suatu perusahaan

5. selain menggunakan variabel *strategic leadership* dan *intellectual capital*. Diketahui bahwa Nilai R-Square untuk *competitive advantage* adalah sebesar 0,630, yang memiliki arti bahwa prosentase besarnya *competitive advantage* yang dapat dijelaskan oleh *strategic leadership* dan *intellectual capital* adalah sebesar 63%. Hal tersebut menunjukkan bahwa *competitive advantage* bukan hanya dipengaruhi oleh *strategic leadership* dan *intellectual capital* saja, melainkan bisa dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya, contohnya seperti *organizational learning* atau *accounting information system*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1.
- Chen, Y. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, No. 3.
- Choudhury, J. (2010). Performance Impact of Intellectual Capital: A Study of Indian it Sector. *International Journal of Business and Management*, Vol 5, No 9.
- Dennis, A., Nunamaker, J., & Paranka, D. (1991). Supporting the Search for Competitive Advantage. *Journal of Management Information Systems* Vol. 8, No. 1.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster. *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 7.
- Gebrekidan, D. A., & Awuah, G. B. (2008). Relationships and Networks in the Processes of Establishment of Firms in Transition Economies: Scandinavian Firms in Central and Eastern Europe. *International Journal of Strategic Management*, Vol. 8, No. 1.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 19 Edisi V*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hamzah, N., & Ismail, M. N. (2008). The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy. *Contemporary Management Research*, Vol 4, No 3.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol 9, No 1.
- Hitt, M. A., Ireland, D. A., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (5th Edition)*. Thomson South-Western.
- Hitt, M., Keats, B., & DeMarie, S. (1998). Navigating In the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage In the 21st Century. *Academy of Management Executive* Vol. 12, No. 4.
- Ireland, M., & Hitt, M. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive* Vol. 13, No. 1.
- Jugdev, K., & Mathur, G. (2006). A Factor Analysis of Tangible and Intangible Project Management Assets. *4th Project Management Research Conference*.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual Capital: Company's Invisible Source of Competitive Advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 23.
- Khan, M. W. (2014). Identifying the Components and Importance of Intellectual Capital in Knowledge-Intensive Organizations. *Business and Economic Research*, Vol 4, No 2.
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8, No. 9.
- Li, S. (2002). An Integrated Model for Supply Chain Management Practice, Performance, and Competitive Advantage. *ProQuest*.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. S. (2006). The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega* 34.
- Ma, H. (1999). Constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamics. *Management Decision*, Vol. 37, Iss. 4.

- Mahdi, O., & Almsafir, M. (2014). The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable Competitive Advantage In The Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*.
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S., & Roos, G. (2003). Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness. *Management Decision*, Vol 47, Iss 8.
- Memon, M., Mangi, R., & Rohra, C. (2009). Human Capital a Source of Competitive Advantage "Ideas for Strategic Leadership". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.
- Muller, C., & Raich, M. (2005). The Ambiguous Relationship of Leadership and Intellectual Capital: Understanding how Intellectual Capital is Developed. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 1*.
- Nahapiet, J., & Goshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review* Vol. 23, No. 2.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks. *American Journal of Business and Management*, Vol. 1, No. 4.
- Ortiz, M. A. (2011). Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering The Context. *Journal of Business & Economics Research*, Vol 4, No 9.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, Iss. 4.
- Preble, J. F., & Hoffman, R. C. (1994). Competitive Advantage through Specialty Franchising. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, Iss. 2.
- Puspowarsito, H. A. (2008). *Metode Penelitian Organisasi*. Bandung: Penerbit Humaniora.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1.
- Saengchan, S. (2008). The Role of Intellectual Capital in Creating Value in the Banking Industry. *International Review of Business Research*.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit Knowledge the Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Planning Review*, Vol 24, Iss 2.
- Seubert, E., Balaji, Y., & Makhija, M. (2001). Building Competitive Advantage Through Effective Knowledge Management: The Knowledge Imperative. *CIO*.
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6, No. 4.
- Singh, A. S., & Das, S. G. (2007). Strategic Leadership and Competitive Advantage: A Case of an Indian Pharma Firm in the Post Product Patent Regime. *Apeejay Business Review*, Vol 9, No 1 & 2.
- Sosik, J. J., Jung, D. I., Berson, Y., Dionne, S. D., & Jaussi, K. S. (2005). The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 1.
- Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The Wealth of New Organizations. *Knowledge Management*, No 65.
- Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, No. 1.
- Wu, L. Y., Wang, C. J., Tseng, C. Y., & Wu, M. C. (2009). Founding Team and Start-Up Competitive Advantage. *Management Decision*, Vol 47, Iss 2.