

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE EMPOWERMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE DAN COMPETITIVE ADVANTAGE PADA UNIVERSITAS DI SURABAYA

Hendri Kwistianus dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat dampak antara *Servant Leadership* Terhadap *Employee Empowerment*, *Organizational Culture*, dan *Competitive Advantage*. Variabel *Servant Leadership* diukur dari lima indikator, yaitu *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*. Variabel *Competitive Advantage* diukur dari lima indikator, yaitu *differentiation and quality of the products*, *cost of products*, *innovation*, *growth* dan *alliances*. Variabel *Employee Empowerment* diukur dari empat indikator, yaitu *competence*, *meaningfull*, *self-determination*, dan *impact*. Variabel *Organizational Culture* diukur dari empat indikator, yaitu *clan*, *adhocracy*, *market* dan *hierarchy*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah dosen di enam universitas di Surabaya. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 10 sampai 15 dosen pada masing-masing enam universitas. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *servant leadership* berdampak positif terhadap *Competitive Advantage*, *Employee Empowerment* dan *Organizational Culture*, lalu *employee empowerment* berdampak positif terhadap *competitive advantage* serta *organizational culture* berdampak positif pada *competitive advantage*.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Competitive Advantage*, *Employee Empowerment*, *Organizational Culture*.

ABSTRACT

This study aimed to know whether there was influence between the Servant Leadership to Employee Empowerment, Organizational Culture and Competitive Advantage. Servant Leadership variables were measured from five indicators, namely altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, and organizational stewardship. Competitive Advantage variables were measured from five indicators: differentiation and quality of the products, cost of products, innovation, growth, and alliances. Employee Empowerment variables were measured from four indicators, namely competence, meaningful, self-determination, and impact. Organizational Culture variables were measured from four indicators, namely clan, adhocracy, market and hierarchy. The data were collected by distributing questionnaires. The unit of analysis was 10 to 15 lecturers each from six universities in Surabaya. The method of analysis used in testing the hypothesis was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS).

This research proved that servant leadership had positive impact to Competitive Advantage, Employee's Empowerment and Organizational Culture while Employee's Empowerment had positive impact to Competitive Advantage, and Organizational Culture had positive impact to Competitive Advantage.

Keywords: *Competitive advantage, Employee Empowerment, Organizational Culture, Servant Leadership.*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan yang pesat dari berbagai aspek, khususnya dalam bidang teknologi dan informasi memicu persaingan dalam pasar global. Setiap organisasi dituntut meningkatkan kualitas dan inovasi serta meningkatkan pelayanannya untuk dapat bersaing di pasar global, tak terkecuali bagi organisasi pendidikan. Saat ini di Indonesia total terdapat 4270 perguruan tinggi dengan rincian 2313 sekolah tinggi, 1094 akademik dan 512 universitas. Persaingan yang ketat dalam perguruan tinggi swasta dapat dilihat juga melalui perbandingan jumlah mahasiswa aktif Kopertis Wilayah VII dibandingkan dengan jumlah mahasiswa aktif dari enam perguruan tinggi swasta di Surabaya dengan *target market* yang sama, maka dapat disimpulkan persaingan dalam industri pendidikan semakin ketat namun keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dari enam universitas swasta tersebut semakin meningkat. *Competitive advantage* merupakan kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya (Tracey, Vonderembse & Lim, 1999). *Competitive advantage* mengukur keberhasilan suatu organisasi dibandingkan dengan pesaingnya (Porter, 1985).

Hal yang sangat mempengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk bersaing dalam iklim bisnis yang sangat sulit adalah memiliki kepemimpinan yang efektif (Jones, 2011). Salah satu konsep kepemimpinan yang sedang populer dalam dekade terakhir adalah *servant leadership* (Barbuto & Wheeler, 2002). Greenleaf (1970) juga menyatakan *servant leadership* merupakan salah satu pendekatan manajemen yang meningkat popularitasnya karena fokus pada pengembangan organisasi melalui pelayanan kepada semua *stakeholder* yang relevan. Hal ini didukung juga oleh (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013) yang menyatakan konsep *servant leadership* semakin meningkat popularitasnya pada era modern.

Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan budaya dalam organisasi. Jogulu (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berubah seiring dengan berubahnya *organizational culture*. *Organizational culture* dan kepemimpinan dianggap sangat relevan karena keduanya memiliki pengaruh timbal balik satu sama lain (Schein, 2010). *Organizational culture* merupakan faktor yang penting bagi *competitive advantage* sebuah organisasi.

Relasi antara pemimpin dan pengikut merupakan hal yang penting dibicarakan dalam dunia bisnis saat ini. Memahami hubungan antara

perilaku kepemimpinan dan kinerja pengikut adalah hal yang sangat penting dalam manajemen organisasi (McNee-Smith, 1991) didukung pula oleh (Hoveida, Salari & Asemi, 2011) dan (Choudhary, Akhtar & Zaheer, 2013). Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, dalam hal ini *servant leadership*, terhadap *employee empowerment*, seperti (Murari & Gupta, 2012) dan (Schnider & George, 2010). *Employee empowerment* merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan bersaing perusahaan seperti yang dinyatakan oleh (Conger & Kanungo, 1988) yang menyatakan pengembangan inovasi terhadap suatu produk yang mengarah pada kreativitas di dalam organisasi dapat diciptakan dengan adanya *empowerment*.

Terkait dengan hal tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti apakah terdapat pengaruh yang signifikan dari model kepemimpinan *servant leadership* terhadap *competitive advantage* organisasi. Hal tersebut dapat dilihat juga melalui *employee empowerment* serta *organization culture* dalam organisasi sehingga yang akhirnya berdampak pula pada *competitive advantage*.

Pengertian Servant Leadership

Greenleaf (1977) adalah yang pertama kali menginisiasi ide *servant leadership* melalui artikelnya "the servant as leaders" yang menyebutkan bahwa pemimpin harus melihat dirinya sebagai seorang pelayan. Pemimpin harus menempatkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhan mereka sendiri dengan membantu setiap individu untuk bertumbuh dan berkembang sebagai manusia (Greenleaf, 1977). Page dan Wong (2000) mendefinisikan *servant leadership* sebagai seorang pemimpin yang mau melayani orang lain dengan mengupayakan pembangunan dan kesejahteraan untuk memenuhi tujuan bersama. *Servant leader* berperilaku etis, mendorong dan memberdayakan pengikutnya untuk tumbuh dan berhasil secara pribadi dan profesional (Russell & Stone, 2002).

Terdapat 10 karakteristik dari *Servant Leadership* menurut Spears (1996), yaitu: *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment, community building*. Sedangkan Barbuto & Wheeler (2002) mendeskripsikan *servant leadership* kedalam 11 karakteristik, dengan 10 karakteristik yang sama dengan Spears namun ditambah karakteristik *calling*.

Dimensi Servant Leadership

1. Altruistic Calling

Altruistic calling menggambarkan hasrat alami yang kuat dari pemimpin untuk melayani orang lain dan membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2. *Emotional Healing*

Emotional healing menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

3. *Wisdom*

Wisdom menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4. *Persuasive Mapping*

Persuasive mapping menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan peluang-peluang yang dapat diambil serta dapat meyakinkan seseorang untuk melakukan sesuatu tanpa terpaksa dengan memberikan alasan yang masuk akal.

5. *Organizational Stewardship*

Organizational Stewardship menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

Pengertian *Employee Empowerment*

Employee empowerment mengacu pada pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab dari tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi kepada tingkat yang lebih rendah, khususnya kekuasaan untuk mengambil keputusan (Dainty, Bryman & Price, 2002). Randolph (2000) menyatakan bahwa *empowerment* bukan hanya sekedar memberi kebebasan kepada orang lain untuk memutuskan, namun *empowerment* adalah kekuasaan yang intelijen untuk pengambilan keputusan untuk membantu perusahaan menjalankan aktivitas yang efektif.

Conger & Kanungo (1988) menyatakan *empowerment* adalah tentang membangun motivasi, sehingga bukan hanya proses delegasi kekuasaan, namun proses yang menyanggupkan seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Proses tersebut dicapai dengan menciptakan kondisi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui pengembangan kepercayaan pada

kemampuan diri. Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *empowerment* sebagai peningkatan intrinsik motivasi kerja sebagai hasil dari empat penilaian yang merefleksikan persepsi individu terhadap perannya dalam pekerjaan. Empat penilaian tersebut adalah *meaningfulness*, *competence*, *choice* dan *impact*.

Dimensi *Employee Empowerment*

Menurut Spreitzer (1995) terdapat empat dimensi atau karakteristik positif dari *Employee Empowerment*, yaitu :

1. *Competence*

Competence mengacu pada tingkatan kemampuan seseorang melakukan kegiatan atau tugasnya secara terampil (Thomas & Velthouse, 1990).

2. *Meaningfull*

Meaning adalah nilai dari sebuah tujuan pekerjaan yang dinilai dan dirasakan oleh masing-masing individu.

3. *Self Determination*

Self-determination merupakan dorongan individu untuk memiliki pilihan menginisiasi dan mengambil tindakan (Deci, Connell & Ryan, 1989). *Self-determination* menunjukkan otonomi dalam perilaku dan proses kerja, seperti mengambil keputusan dalam cara kerja, fase kerja dan usaha yang diperlukan (Spector, 1986).

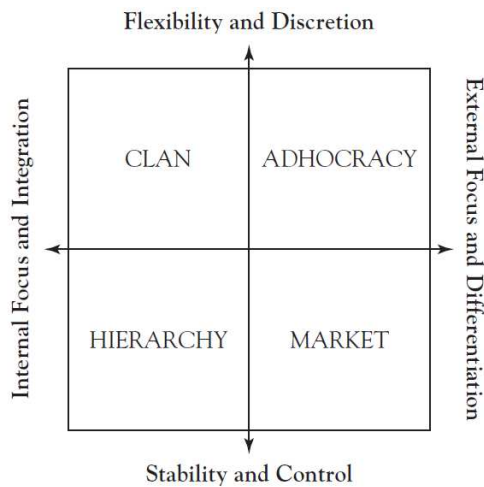
4. *Impact*

Impact mengacu pada tingkat bahwa perilaku seseorang dipandang sebagai "membuat perbedaan" dalam hal mencapai tujuan tugas, yaitu, menghasilkan efek yang dimaksudkan dari tugasnya (Thomas & Velthouse, 1990).

Pengertian *Organizational Culture*

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). Cameron & Quinn (1999) memperkenalkan *The Competing Values Framework* yang merupakan *Organizational Culture Assessment Instrument*. 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* (Cameron & Quinn, 1999).

Gambar 2.1. *The Competing Values Framework*
 Sumber: (Cameron & Quinn, 1999)



Dimensi *Organizational Culture*

1. *Clan*

Budaya *clan* yang memiliki fokus kepada fungsi internal perusahaan dan fleksibilitas (Cameron & Quinn, 1999; Denison & Spreitzer, 1991). 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 (Chongruksut, 2009; Cameron & Quinn, 1999).

2. *Adhocracy*

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 (Chongruksut, 2009; Cameron & Quinn, 1999; Denison & Spreitzer, 1991).

3. *Market*

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* (Chongruksut, 2009; Cameron & Quinn, 1999; Denison & Spreitzer, 1991).

4. *Hierarchy*

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 (Cameron & Quinn, 1999; Denison & Spreitzer, 1991). Ciri-ciri perusahaan dengan budaya *hierarchy* adalah segala sesuatu formal dan terstruktur, terdapat peraturan dan prosedur standart yang mengatur perilaku serta terdapat jalur yang jelas mengenai otoritas pengambilan keputusan (Cameron & Quinn, 1999).

Pengertian *Competitive Advantage*

Porter (1985) mengatakan bahwa persaingan bisnis yang semakin global membuat pelanggan mengharapkan produk maupun jasa yang berkualitas tinggi dan memiliki keunikan. *Competitive advantage* adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu menciptakan posisi bertahan atas pesaingnya (Porter, 1985). *Competitive advantage* merupakan kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil dari keputusan manajemen (Tracey, Vonderembse & Lim, 1999). Sebuah perusahaan memiliki *competitive advantage* ketika dapat menciptakan nilai ekonomi yang lebih dari pesaing lainnya (Popa, Dobrin, Popescu & Draghici, 2011). *Competitive advantage* dapat dikatakan sebagai keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana keunggulan tersebut melebihi pesaingnya.

Dimensi *Competitive Advantage*

Wiseman (1988) menyatakan 5 dimensi dari *competitive advantage* yang diadopsi oleh Awawdeh & Sharairi (2012):

1. *Differentiation and Quality*

Porter (1985) mengatakan sebuah organisasi membedakan dirinya dari para pesaingnya jika organisasi dapat memberikan keunikan yang menambah nilai bagi pembeli dan diferensiasi tersebut dapat dihasilkan dari mana saja didalam *value chain*. Diferensiasi adalah kemampuan untuk memberikan nilai unik dan unggul kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur-fitur khusus, atau layanan purna jual (Berdine, Parrish, Cassill & Oxenham, 2008). Kualitas dipandang sebagai sumber utama *competitive advantage*, dengan memenuhi kebutuhan pelanggan (Awwad, Khattab & Anchor 2013).

2. *The Cost of The Product*

Biaya produk didefinisikan sebagai nilai dari apa yang perusahaan bayar untuk mendapatkan *input* dari berbagai produksi, seperti: biaya informasi, bahan baku dan tenaga kerja. Berdasarkan hal tersebut, pengurangan biaya untuk perguruan tinggi swasta dapat dilakukan melalui: biaya penelitian dan pengembangan, pemasaran, biaya administrasi fakultas dan

mengajar, mahasiswa, gedung administrasi dan laboratorium.

3. *Innovation*

Inovasi berarti setiap perubahan mengikuti apa yang berbeda dari pesaing langsung dan pesaing lainnya. Menciptakan contoh pasar yang secara unik menanggapi kebutuhan melalui kreativitas. Inovasi artinya datang dengan hal baru baik seluruhnya maupun sebagian yang mengubah situasi yang ada, sebagai sumber pembaharuan dalam rangka mempertahankan pangsa pasar perusahaan. Inovasi berarti kombinasi baru, yaitu meletakkan kembali hal-hal yang lama dalam urutan yang baru atau memindahkannya ke tempat lain yang belum digunakan sebelumnya.

4. *Growth*

Growth berarti ekspansi untuk mencapai tujuan melebihi apa yang telah dicapai dalam tahun sebelumnya. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan profitabilitas, atau meningkatkan jumlah pendapatan dari penjualan, atau meningkat pasar saham, atau perluasan pasar.

5. *Alliances*

Aliansi strategis didefinisikan sebagai kolaborasi jangka panjang antar perusahaan, baik menggunakan ekuitas maupun tidak, untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi masing-masing partner (Culpan, 2008). Tujuan dari aliansi antar perusahaan adalah untuk masuk ke pasar yang baru, *knowledge participation*, berpartisipasi dalam risiko, mengurangi biaya, dan mengurangi persaingan (Hill, 1995).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara *Servant Leadership* terhadap *Employee Empowerment*, *Organizational Culture* dan *Competitive Advantage*. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa Partial Least Square.

Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel tersebut:

1. *Servant Leadership* merupakan suatu proses dimana pemimpin dan para pengikutnya bekerjasama untuk mencapai visi organisasi (Irving, 2005).
2. *Employee Empowerment* merupakan proses pendelegasian kekuasaan dan tanggung jawab dari tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi kepada tingkat yang lebih rendah, khususnya kekuasaan untuk mengambil keputusan (Dainty, Bryman & Price, 2002)
3. *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).

4. *Competitive Advantage* didefinisikan sebagai kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil dari keputusan manajemen (Tracey, Vonderembse & Lim, 1999).

Penelitian ini akan menggunakan skala pengukuran interval, dimana responden diminta menentukan pilihan jawaban pada ranking sesuai dengan persepsinya. Instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Dalam penelitian ini peneliti, menggunakan rumus Lemeshow (1997) untuk menentukan jumlah sampel minimal yang diperlukan ketika jumlah populasi tidak diketahui.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan di Surabaya, dimana peneliti meneliti mengenai dampak *Servant Leadership* terhadap *Employee Empowerment*, *Organizational Culture* dan *Competitive Advantage* pada universitas di Surabaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses pengambilan data untuk penelitian ini dilakukan dengan alat bantu kuesioner yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Hasil pengolahan data responden yang sudah diperoleh dari kuesioner akan dijelaskan seperti di bawah ini. Dalam penelitian ini responden bersifat anonymous untuk menjaga kerahasiaan responden.

Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksya dan membandingkan korelasi variable laten yaitu korelasi antar kontruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Tabel 1. *Cross Loading*

	CA	EE	OC	SL
AVCA1	0.768	0.432	-0.116	0.308
AVCA2	0.855	0.464	-0.154	0.358
AVCA3	0.866	0.412	0.018	0.415
AVCA4	0.706	0.474	0.042	0.372
AVCA5	0.735	0.338	-0.048	0.366
AVEE1	0.222	0.521	-0.163	0.268
AVEE2	0.317	0.614	-0.114	0.252
AVEE3	0.507	0.738	-0.108	0.41
AVEE4	0.351	0.773	-0.063	0.481
AVOC1	-0.032	-0.004	0.642	-0.106
AVOC2	0.039	-0.041	0.808	-0.054
AVOC3	-0.065	-0.192	0.88	-0.153
AVOC4	-0.071	-0.16	0.889	-0.158
AVSL1	0.47	0.471	-0.017	0.828
AVSL2	0.47	0.437	-0.075	0.784
AVSL3	0.205	0.394	-0.301	0.725
AVSL4	0.292	0.424	-0.135	0.848
AVSL5	0.339	0.417	-0.173	0.754

Berdasarkan table *cross loading* di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksinya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Uji Reliabilitas

Pengujian terakhir dalam *outer model* adalah *composite reliability*. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran.

Tabel 2. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
CA	0.891
EE	0.76
OC	0.883
SL	0.892

Inner Model

Inner model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan *T-statistic* harus diatas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan di atas 1.64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*).

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 3. Nilai R-Square

	R Square
CA	0.357
EE	0.298
OC	0.039
SL	

Dari nilai R^2 di atas, maka nilai $Q^2 = 1 - ((1 - 0.357) * (1 - 0.298) * (1 - 0.039)) = 56.62\%$. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh terhadap *competitive advantage* sebesar 56.62% sementara sisanya, yaitu 43.38% dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 4. Hasil *Inner Weight*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
EE->CA	0.401	0.358	0.147	2.456	Positif signifikan
OC->CA	0.155	0.213	0.108	1.988	Positif signifikan
SL->CA	0.218	0.222	0.119	1.963	positif signifikan
SL->EE	0.546	0.565	0.097	5.651	positif signifikan
SL->OC	0.198	0.265	0.113	2.377	Positif signifikan

Nilai *T-statistic* pengaruh *employee empowerment* terhadap *competitive advantage* lebih besar dari 1.96 dan *original sample* adalah menunjukkan hubungan positif. Dengan demikian, hipotesis terdapat pengaruh langsung yang *employee empowerment* terhadap *competitive advantage* pada universitas di Surabaya diterima (H2 diterima).

Pengaruh *organizational culture* terhadap *competitive advantage* memiliki *t-statistic* lebih besar dari 1.96 dan *original sample* menunjukkan adanya hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada universitas di Surabaya diterima (H4 diterima).

Pengaruh *servant leadership* terhadap *competitive advantage* memiliki *t-statistic* lebih besar dari 1.96 dan *original sample* menunjukkan adanya hubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *competitive advantage* pada universitas di Surabaya diterima (H5 diterima).

Pengaruh *servant leadership* terhadap *employee empowerment* memiliki *t-statistic* lebih besar dari 1.96 dan *original sample* menunjukkan adanya hubungan positif antara *servant leadership* dengan *employee empowerment*. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *employee empowerment* pada universitas di Surabaya diterima (H1 diterima).

Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational culture* memiliki *t-statistic* lebih besar dari 1.96 dan *original sample* menunjukkan adanya hubungan positif antara *servant leadership* dengan *organizational culture*. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *servant leadership* terhadap *organizational culture* pada universitas di Surabaya diterima (H3 diterima).

Tabel 5. *Direct dan Indirect Effect*

Model Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
<i>Servant Leadership</i> --> <i>Employee Empowerment</i>	0.546	
<i>Employee Empowerment</i> --> <i>Competitive Advantage</i>	0.401	
Total Pengaruh Tidak Langsung <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Competitive Advantage</i> melalui <i>Employee Empowerment</i>		$0.546 \times 0.401 = 0.219$
<i>Servant Leadership</i> --> <i>Organizational Culture</i>	0.198	
<i>Organizational Culture</i> --> <i>Competitive Advantage</i>	0.155	
Total Pengaruh Tidak Langsung <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Competitive Advantage</i> melalui <i>Organizational Culture</i>		$0.198 \times 0.155 = 0.031$
<i>Servant Leadership</i> --> <i>Competitive Advantage</i>	0.218	

Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) seperti pada tabel diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. *employee empowerment* mampu memediasi hubungan antara variabel *servant leadership* terhadap *competitive advantage*.
2. *rganizational culture* kurang memediasi hubungan antara variabel *servant leadership* terhadap *competitive advantage*.

KESIMPULAN

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

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap *employee empowerment*.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee empowerment* terhadap *competitive advantage*.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap *organizational culture*.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage*.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *servant leadership* terhadap *competitive advantage*.

Hasil penelitian ini yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership*, *employee empowerment* dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage*, maka setiap organisasi perlu untuk membangun *servant leadership* dalam diri pemimpin, *employee empowerment* kepada karyawan dan *organizational culture* yang sehat dalam organisasi agar dapat menciptakan *competitive advantage*. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *servant leadership* penting dalam membangun *organizational culture* dan meningkatkan *employee empowerment*.

Saran

Hasil penelitian ini, memberikan saran kepada organisasi pendidikan khususnya universitas di Surabaya untuk variabel *servant leadership*, pemimpin dalam universitas di Surabaya perlu lebih mengasah keterampilan untuk memfasilitasi penyembuhan emosi. Selain itu, pemimpin dalam organisasi perlu lebih mengembangkan keterampilan memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan peluang-peluang untuk dapat mencapai *competitive advantage*. Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa variabel *employee empowerment* dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *competitive advantage*. Artinya selain meningkatkan *servant leadership*, pemimpin

universitas di Surabaya juga perlu meningkatkan *employee empowerment* untuk memperkuat pengaruhnya terhadap *competitive advantage*. Selain itu, pemimpin universitas di Surabaya perlu lebih melibatkan karyawan agar karyawan merasa dirinya dapat memberikan pengaruh penting bagi universitas.

Indikator terendah pada *organizational culture* adalah *adhocracy*. Oleh karena itu universitas di Surabaya perlu lebih lagi meningkatkan kreativitas, inovasi dan keterbukaan akan perubahan. Selain itu, organisasi perlu lebih mengembangkan budaya formal dan terstruktur, terdapat peraturan dan prosedur standar yang mengatur perilaku serta terdapat jalur yang jelas mengenai otoritas pengambilan keputusan untuk mencapai *competitive advantage*. Sedangkan untuk *competitive advantage* indikator terendah adalah *alliances*. Oleh karena itu universitas di Surabaya perlu lebih meningkatkan kolaborasi jangka panjang yang dilakukan universitas untuk mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, organisasi perlu lebih melakukan perubahan dan kombinasi baru mengikuti apa yang berbeda dari pesaing langsung dan pesaing lainnya.

Diharapkan penelitian ini dapat menambah bukti empiris mengenai pentingnya *servant leadership*, *employee empowerment* dan *organizational culture* terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian selanjutnya masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini yang dapat direplikasi pada organisasi dalam sector lain, atau menggunakan indikator-indikator variabel yang berbeda dengan penelitian ini.

Penelitian ini terbatas pada organisasi pendidikan khususnya universitas di Surabaya. Tidak menutup kemungkinan untuk melakukan penelitian dari industri diluar bidang pendidikan, pada universitas di luar Surabaya, atau dari sudut pandang karyawan atau mahasiswa akan menghasilkan hasil yang berbeda. Selain itu, jika melihat dari nilai Q^2 , maka terdapat 43.38% faktor lain diluar model dalam penelitian ini yang mempengaruhi *competitive advantage*, sehingga penelitian selanjutnya dapat menggunakan model lain yang berbeda dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruhnya pada *competitive advantage*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62 (5), 777-795.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43 (2), 207-242.
- Awawdeh, W. M., & Sharairi, J. A. (2012). The relationship between target costing and competitive advantage of Jordanian private universities. *International Journal of Business and Management*, 7 (8), 123-142.
- Awwad, A. S., Khattab, A. A., & Anchor, J. R. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 3 (15), 213 – 222.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Chongruksut, W. (2009). Organizational culture and the use of management accounting innovations in Thailand. *Ramkhamhaeng University International Journal*. 3 (1), 113–126.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: a comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116, 433–440.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Contee-Borders, A. K. (2003). *A case study defining servant leadership in the workplace*. UMI No. 3069348. Dissertation of Regent University.
- Culpan, R. (2008). The role of strategic alliances in gaining sustainable competitive advantage for firms. *Management Revue*, 19 (1/2), 94-105.
- Dainty, A.R., Bryman, A. & Price, A.D. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (6), 333-342.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2007). Structural equivalence of the Barbuto and Wheeler (2006) servant leadership questionnaire on North American and South African Samples. *International Journal of Leadership Studies*, 2 (2), 148-168.
- Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture*. New York: Ballinger.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580-590.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), 1024-1037.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Harwiki, W. (2013). The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (study of outstanding cooperatives in East Java province, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5 (12), 876-885.
- Herrenkohl, R. C., Judson, T. G., & Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), 373-389.
- Hill, C. W. (1995). *Strategic Management: an Integrated Approach* (3rd ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.
- Hoveida, R., Salari, S., & Asemi, A. (2011). A study on the relationship among servant leadership (SL) and the organizational commitment (OC): a case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (3), 499–509.
- Irving, J. A. (2004). Servant leadership and the effectiveness of teams: Findings and implications. *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable*. Retrieved March 25 2015, from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/journals_and_proceedings/proceedings/servant_leadership_roundtable/pdf/irving-2004SL.pdf.
- Jones, D. C. (2011). *The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment*. UMI No. 3450515. Dissertation of Walden University.

- Kahre, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: an empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3 (2), 26-37.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- McNee-Smith, D. K. (1991). *The impact of leadership behaviors upon job satisfaction, productivity, and organizational commitment of followers*. UMI No. 9129739. Dissertation of Seattle University.
- Mehrara, A., & Bahalo, S. (2013). Studying the relationship between servant leadership and employee empowerment at Najafabad Islamic Azad University. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (8), 86-104.
- Meng, J. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations. *Journal of Communication Management*, 18 (4), 363 – 385.
- Murari, K., & Gupta, K. S. (2012). Impact of Servant leadership on Employee Empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1 (1), 28-37.
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2010). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (6), 784-802.
- 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. *The Academy of Management Executive*, 13 (1), 58-69.
- Popa, I., Dobrin, C., Popescu, D. & Draghici, M. (2011). Competitive advantage in the public sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 6 (4), 60-66.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1997). *The road to empowerment: Seven questions every leader should consider*. *Organizational Dynamics*, 2, 37-39.
- Randolph, W. A. (2000). Re-thinking empowerment: why is it so hard to achieve? *Organizational Dynamics*, 29 (2), 94-107.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157.
- Schneider, Sherry K., & George, Winnette M. (2010). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (1), 60-77.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25 (2), 3-16.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Sendjaya, S., Sarros, J.C. & Santora, J.C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7), 33-35.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Swalhah, A. (2014). Organization culture and its role in enhancing the competitive advantage (A Case Study of Jordan Hospital). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 6 (1), 176-185.
- Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tjahyanti, S. (2011). Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Media Bisnis*, 3 (1), 46-55.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17, 411–428.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.