

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
ENTREPRENEURIAL INTENSITY DAN SUPPLY CHAIN INTEGRATION
DALAM RANGKA MEMPEROLEH COMPETITIVE ADVANTAGE PADA
PERUSAHAAN JASA KEUANGAN DI SURABAYA**

Caroline, Anita dan Devie

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung yang signifikan dari *organizational culture* terhadap *entrepreneurial intensity*, *entrepreneurial intensity* terhadap *competitive advantage*, *organizational culture* terhadap *supply chain integration*, *supply chain integration* terhadap *competitive advantage*, dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya. Selain itu juga untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurial intensity* dan *supply chain integration* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya.

Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuisioner kepada perusahaan jasa keuangan di Surabaya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari *organizational culture* terhadap *entrepreneurial intensity*, *entrepreneurial intensity* terhadap *competitive advantage*, *organizational culture* terhadap *supply chain integration*, *supply chain integration* terhadap *competitive advantage*, dan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya. Baik *entrepreneurial intensity*, maupun *supply chain integration*, merupakan variabel perantara yang memadai antara *organizational culture* dengan *competitive advantage* karena hubungan langsung antara *organizational culture* dengan *competitive advantage* memiliki pengaruh lebih kecil daripada apabila melalui *entrepreneurial intensity* dan *supply chain integration*.

Kata kunci: *Organizational culture, Entrepreneurial Intensity, Supply Chain Integration, Competitive Advantage*

ABSTRACT

This study aimed to examine the direct and significant affect of organizational culture to entrepreneurial intensity, entrepreneurial intensity to competitive advantage, organizational culture to supply chain integration, supply chain integration to competitive advantage, and organizational culture to competitive advantage on financial services firms in Surabaya. This study also examined the indirect and significant influence of organizational culture to competitive advantage through entrepreneurial intensity and supply chain integration on financial services firms in Surabaya.

This study used quantitative approach, in which the data obtained through the distribution of questionnaire to financial services firms in Surabaya and processed by using SmartPLS software. This study showed that there was positive and significant relationship of organizational culture to entrepreneurial intensity, entrepreneurial intensity to competitive advantage, organizational culture to supply chain integration, supply chain integration to competitive advantage, and organizational culture to competitive advantage on financial services firms in Surabaya. Both entrepreneurial intensity and supply chain integration were the intervening variables to organizational culture and competitive advantage because of the direct relationship between organizational culture and competitive advantage gave less affect than through entrepreneurial intensity and supply chain integration.

Keywords: *Organizational culture, Entrepreneurial Intensity, Supply Chain Integration, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

Globalisasi pasar dan kompetisi pasar menciptakan suatu perubahan yang sangat besar (Kotter & Heskett, 1992). Perubahan lingkungan bisnis yang berdampak pada peningkatan resiko semakin mendorong perusahaan untuk mempunyai *competitive advantage*. Bahkan pada tahun 1992, diadakan perjanjian perdagangan bebas ASEAN *Free Trade Area* (AFTA) yang bertujuan untuk meningkatkan *competitive advantage* regional. Sehingga perusahaan-perusahaan Indonesia dituntut untuk memiliki *competitive advantage*, tidak hanya untuk menghadapi pasar bebas di ASEAN, tapi juga dalam skala global; agar dapat tetap bertahan, atau bahkan berkembang. Untuk memiliki *competitive advantage*, perusahaan harus meningkatkan *competitive capabilities* (Hosseini, Azizi, & Sheikhi, 2012).

Erasmus & Scheepers (2008) menekankan pentingnya peran *entrepreneur* di negara-negara berkembang, seperti Indonesia, untuk meningkatkan *competitive advantage* pada tingkat organisasi maupun negara dalam menghadapi perekonomian global. Namun, yang membuat perbedaan dalam hal *entrepreneur* adalah mengenai *entrepreneurial intensity* (Shukla P. K., 2009). *Entrepreneurial intensity* adalah presentase antara *frequency of entrepreneurship* dan *degree of entrepreneurship* (Morris, 1998; Morris & Kuratko, 2002; Morris, Kuratko, & Covin, 2010). *Frequency of entrepreneurship* mengacu pada kegiatan yang berkaitan dengan menciptakan produk baru, layanan baru, dan proses bisnis baru. Sedangkan *degree of entrepreneurship*, yang juga disebut *entrepreneurial orientation*, dapat dieksplorasi dari perspektif inovasi, proaktif, dan *risk-taker* (Miller, 1983).

Pada tahun 1985, Pinchot & Pellman memperkenalkan istilah '*Intrapreneurship*', yang menggambarkan praktek *entrepreneurial* di dalam organisasi. Membangun dan mengembangkan praktek *entrepreneurial* hingga menjadi bagian dari *organizational culture* dapat memberikan kesempatan dalam pembaharuan dan menciptakan inovasi (Robinson, 2001). Gupta & Srivastava (2013) menganggap *culture* adalah lem yang merekatkan, dan kemudian menjadi "kompas" yang memberikan arah bagi organisasi. Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial behaviour* karyawan dalam organisasi (Gupta & Srivastava, 2013; Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004; Lounsbury & Glynn, 2001; Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel, 2013; Hult, Snow, & Kandemir, 2003; Hult, Ketchen, & Arrfelt, 2007).

Selain itu, *entrepreneurial behaviour* juga sering kali membutuhkan integrasi dari beberapa

pihak dari anggota organisasi (Stull, 2004). Integrasi internal merupakan langkah awal bagi perusahaan untuk memiliki *Supply Chain Integration* yang baik (McKee & Ross, 2009). Namun, keterbatasan sumber daya di dalam perusahaan mendorong perusahaan untuk berintegrasi dengan pihak eksternal, seperti: *supplier integration* dan *customer integration* (Hafeez, Shariff, & Lazim, 2012; Lassen, Laugen, & Middel, 2008). Kemudian *organizational culture* akan memiliki peranan untuk menanamkan pentingnya membangun dan melindungi *supply chain integration* dari ancaman yang berasal dari internal, maupun dari eksternal perusahaan (Benson, 1996).

Seperti yang disebutkan Porter (1990) dalam menjelaskan definisi keberhasilan industri dan perusahaan dalam kompetisi global, *competitive advantage* akan diperoleh ketika memiliki perusahaan memiliki integrasi yang *powerful* dari pelanggan, pemasok, dan industri terkait. Dengan kata lain, perusahaan yang memiliki *supply chain integration* yang paling efektif dan efisien, akan menjadi pemenang dalam kompetisi. Namun pada penerapannya, praktek *supply chain integration* berbeda-beda, tergantung pada pendekatan dalam pengukuran *competitive advantage* yang digunakan oleh perusahaan (Frohlich & Westbrook, 2001). Berdasarkan pada penelitian sebelumnya, pendekatan *cost leadership* (Kim, 2006; 2009; Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003; Oghazi, 2009; Feng, Sun, & Zhang, 2010) dan *differentiation* (Kim, 2006; 2009; Oghazi, 2009; Hosseini B. S., 2009) banyak digunakan dalam pengukuran *competitive advantage*. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian lebih lagi untuk menginvestigasi hubungan antara praktik *supply chain integration* dengan pendekatan pengukuran *competitive advantage* perusahaan yang berbeda (Hosseini B. S., 2009).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Belinda Sidarta (2014) yang berjudul "Pengaruh *Entrepreneurship* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Supply Chain Integration* pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur" menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *entrepreneurship* terhadap *differentiation* maupun *cost leadership* melalui *supply chain integration*. Sayangnya, *organizational culture* merupakan faktor yang kurang terlihat dampak secara langsung terhadap keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Mobley, Wang, & Fang, 2005). Barney (1986) menambahkan bahwa organisasi harus mencoba untuk memahami apa budaya mereka yang mendukung dan mendorong inovasi, memberi mereka *competitive advantage*, serta mengembangkan dan memelihara atribut-atribut budaya yang telah dimiliki. Sehingga peneliti

tertarik mengetahui praktek *intrapreneurship* di dalam organisasi. Peneliti juga tertarik untuk mengetahui perbedaan penerapan praktek tersebut pada perusahaan non-manufaktur, khususnya pada sektor jasa keuangan.

Berdasarkan perkembangan penelitian di atas, penelitian ini mencoba untuk mengangkat tema *organizational culture*, *entrepreneurial intensity*, serta *supply chain integration* sebagai tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh *competitive advantage*. Oleh karena itu, judul penelitian ini adalah “**Pengaruh Organizational Culture Terhadap Entrepreneurial Intensity dan Supply Chain Integration Dalam Rangka Memperoleh Competitive Advantage pada Perusahaan Jasa Keuangan di Surabaya**”.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Organizational Culture* terhadap *Entrepreneurial Intensity*?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Entrepreneurial Intensity* terhadap *Competitive Advantage*?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Organizational Culture* terhadap *Supply Chain Integration*?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Supply Chain Integration* terhadap *Competitive Advantage*?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *Organizational Culture* terhadap *Competitive Advantage*?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari *Organizational Culture* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Entrepreneurial Intensity*?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung dari *Organizational Culture* terhadap *Competitive Advantage* melalui *Supply Chain Integration*?

Organizational Culture

Barclay (2010) menyatakan bahwa *organizational culture* merupakan konsep yang berurusan dengan perbedaan setiap individu, mengingat tidak ada dua orang yang benar-benar sama persis. Pemimpin dan manajer yang tahu bagaimana menggunakan *organizational culture* dengan merangkul keunikan masing-masing karyawannya adalah yang paling beruntung ketika berhadapan dengan ekonomi bisnis.

Indikator variabel untuk *organizational culture* ada 4 dimensi yang dikemukakan oleh Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor (2006). Indikator-indikator tersebut antara lain:

- a. *Clan*: Pencapaian tujuan organisasi dengan membangun moral, loyalitas, rasa kekeluargaan, komunikasi yang terbuka, kebebasan dalam bekerja, partisipasi, kolaborasi, dan kerjasama tim, melalui pengembangan, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan.

- b. *Adhocracy*: Praktek-praktek yang berhubungan dengan inovasi, kreatifitas, pengembangan visi, keterbukaan terhadap perubahan, perbaikan secara terus menerus, dan antisipasi terhadap kebutuhan masa depan; dengan pertumbuhan sebagai tujuan organisasi.
- c. *Market*: Berfokus pada peningkatan pendapatan, keuntungan dan pangsa pasar, melalui meningkatkan produktivitas, mengukur kinerja dalam perusahaan, membangun persaingan yang agresif, juga menciptakan kemitraan eksternal dengan melibatkan pelanggan dan pemasok.
- d. *Hierarchy* : Perencanaan, pengukuran, penetapan kebijakan dan prosedur, pemecahan masalah yang sistematis, praktek birokrasi, optimalisasi proses, dan stabilitas; untuk memperoleh kualitas yang tinggi, meminimalkan kesalahan, juga agar dapat memprediksi kinerja masa depan.

Dalam mengembangkan dimensi - dimensi ini, Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor mengembangkan instrument pengukuran yang berjudul ‘*The Competing Values Framework*’. Instrumen ini telah diuji reliabilitas dan validitasnya serta telah banyak digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Entrepreneurial Intensity

Dalam kamus Merriam-Webster (n. d.), *entrepreneurial* merupakan bentuk kata sifat dari *entrepreneur*. Istilah terkait “*entrepreneurial*” yang banyak digunakan dalam penelitian ada bermacam-macam, seperti *entrepreneurship*, *entrepreneurial intensity*, *entrepreneurial orientation*, *entrepreneurial behaviour*, dan sebagainya. Namun, semuanya sebenarnya memiliki inti yang sama.

Stevenson, Roberts, & Grousback (1989) mendefinisikan *entrepreneurship* sebagai proses penciptaan nilai dengan membawa kombinasi yang unik dari sumber daya dalam mengeksploitasi kesempatan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa *entrepreneurship* merupakan sebuah proses yang dapat dikelola, dapat terjadi dalam berbagai konteks, dapat bervariasi dalam hal frekuensi dan tingkat keterjadian, dan menciptakan nilai dengan memanfaatkan kesempatan yang ada (Erasmus & Scheepers, 2008). Morris & Sexton (1996) menyebut variasi frekuensi dan tingkat dari *entrepreneurship* sebagai *entrepreneurial intensity*. Selanjutnya Arshi (2012) menyatakan bahwa efektivitas *entrepreneurial management* terletak pada kemampuannya untuk menyeimbangkan *frequency of entrepreneurship* dan *degree of entrepreneurship*.

Jika *frequency of entrepreneurship* berbicara mengenai “seberapa sering”, maka *degree of entrepreneurship* dapat diilustrasikan sebagai seberapa tinggi tingkat inovatif, pengambilan resiko, dan proaktif suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Morris & Sexton, 1996; Morris, 1998). *Degree of entrepreneurship* yang juga dikenal sebagai *entrepreneurial orientation*, dapat dinilai melalui dimensi *innovative*, *risk-taking*, dan *proactive* untuk pengambilan keputusan strategis.

Supply Chain Integration

SCI adalah tingkat sejauh mana sebuah organisasi bekerja sama secara strategis dengan mitra dalam *supply chain* dan berkolaborasi mengelola proses di dalam maupun di luar organisasi, dalam rangka mencapai arus produk, jasa, informasi, uang, dan keputusan yang efektif dan efisien; dengan tujuan untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan melalui biaya yang rendah dan kecepatan yang tinggi (Frohlich & Westbrook, 2001; Zhao, Huo, Flynn, & Yeung, 2008; Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Garcia, Luque, & López, 2013). SCI dapat diteliti menggunakan tiga dimensi, yaitu: *internal integration*, *supplier integration*, dan *customer integration* (Kim, 2006; 2009; Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Hosseini, Azizi, & Sheikhi, 2012; Yu, Jacobs, Salisbury, & Enns, 2013; Garcia, Luque, & López, 2013). *Supplier integration* dan *customer integration* biasa juga disebut sebagai *external integration* (Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Zhao, Huo, Selen, & Yeung, 2011).

Internal integration dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk dapat mengatur praktik, prosedur, informasi, keputusan dan perilaku dengan cara yang kolaboratif dan disesuaikan antara daerah yang berbeda, sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen (*customer*) serta mampu secara efektif berinteraksi dengan pemasok (*supplier*) (Zhao, Huo, Selen, & Yeung, 2011; Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Chen & Paulraj, 2004; Topolšek, 2011). *Supplier integration* digunakan pada pendekatan optimasi rantai pasokan untuk mengurangi dasar rantai pemasok melalui aktivitas *sharing* informasi secara intensif, keterlibatan pemasok dan pengembangan pemasok. *Customer integration* meliputi arus informasi, layanan, bahan, dimana informasi mengalir kembali dari *customer* ke pemasok yang diikuti oleh jasa dan bahan yang mengalir ke depan.

Competitive Advantage

Secara ringkas, *competitive advantage* dapat diartikan sebagai perusahaan yang dapat mencapai kinerja keuangan yang superior dan keunggulan di pasar (Day & Wensley, 1988);

ketidakmampuan kompetitor untuk menduplikasi strategi kompetitif yang digunakan oleh perusahaan (Barney, 1991; Grant, 1991; 1996); dan kapabilitas tersendiri dimana keunggulan perusahaan dapat ditemukan (Grant, 1991; Prahalad & Bettis, 1986; Wingwon, 2012). Porter (1998) menyatakan bahwa *competitive advantage* yang dapat bertahan hingga periode jangka panjang dapat disebut sebagai *sustained competitive advantage*.

Menurut Covin & Miles (1999), perusahaan yang terus melakukan inovasi dan secara berkala memperkenalkan produk/jasa baru akan memperoleh reputasi dan *brand awareness* yang tinggi, dimana reputasi dan *brand awareness* tersebut dapat mendasari terciptanya *competitive differentiation* (Covin & Miles, 1999). Akan tetapi, menurut Porter (1998), perusahaan juga seringkali harus mengorbankan posisi biaya rendah jika kegiatan yang diperlukan untuk diferensiasi mahal, tidak semua pelanggan mau dan mampu untuk membayar harga yang lebih tinggi, dan kecilnya *market share* yang diperoleh. Sedangkan dengan diterapkannya *cost leadership*, perusahaan dapat mencapai laba di atas rata-rata industri dan *market share* yang tinggi (Porter, 1985). Sehingga dapat disimpulkan bahwa CA dapat diteliti menggunakan dimensi *differentiation* dan *cost leadership*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Entrepreneurial Intensity

Faktor organisasi seperti sumber daya perusahaan, struktur organisasi, budaya organisasi dan karakteristik manajemen puncak memiliki keterkaitan yang erat dengan kewirausahaan dalam upaya untuk lebih memahami hubungan antara kinerja kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1991). Menanamkan kewirausahaan (Burns, 2008), mengembangkan budaya organisasi (Bowman & Faulkner, 1997) dan merancang struktur yang tepat (Pettigrew & Fenton, 2000) pada perusahaan-perusahaan skala besar merupakan salah satu cara dalam mengadopsi strategi khusus yang mendukung *entrepreneurial intensity*. Menurut Fhang Zhao (2005) budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi perkembangan perilaku kewirausahaan dan inovasi dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian hubungan di atas dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *organizational culture* terhadap *entrepreneurial intensity* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya

Pengaruh Entrepreneurial Intensity terhadap Competitive Advantage

Entrepreneurial intensity mengacu pada keinginan individu atau tim untuk mencapai jiwa *entrepreneur* secara mandiri dengan jalan memaparkan dan melaksanakan saran dan visi

atau dalam arti lain di perusahaan adalah mencerminkan keinginan dari perusahaan untuk memulai sebuah bisnis baru dan mengatasi kekurangan sumber daya, persaingan yang ketat dan ketidakpastian untuk mencapai/tujuan perusahaan (Brush, 2006; Ferrier, 2001; Gundry & Welsch, 2001; Lee & Lim, 2009; Lumpkin & Dess, 1996; 2005). Menurut Erikson (2002), sikap *entrepreneur* dalam sebuah perusahaan adalah sumber utama dari *competitive advantage*. Sikap inovatif tentunya akan mendorong perusahaan untuk terus berinovasi sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing (Lee & Hsieh, 2010). Sikap perusahaan yang proaktif mendorong perusahaan menjadi *first-mover* dalam industrinya, yang mana akan membawa keunggulan bersaing bagi perusahaan (Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000; Erikson, 2002; Walter, Auer, & Ritter, 2006; Lisboa, Skarmeas, & Lages, 2010). Keberanian perusahaan untuk mengambil resiko juga membawa perusahaan kepada keunggulan bersaingnya.

Dengan demikian, hipotesa kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *entrepreneurial intensity terhadap competitive advantage* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Supply Chain Integration*

Budaya organisasi dapat diartikan seperangkat nilai-nilai yang telah disusun sejak awal perusahaan berdiri dan telah dikembangkan sebagai bagian dari proses adaptasi yang bersifat internal dan eksternal. Budaya organisasi memiliki akar yang kuat dan merupakan DNA dari organisasi yang bersangkutan. Di sisi lain, kompetensi organisasi adalah hasil dari proses koordinasi perusahaan dan mobilisasi sumber daya yang tujuan untuk memenuhi strategi yang ditetapkan oleh organisasi. Manfaat dari *supply chain integration* dapat diterjemahkan ke dalam kemampuan operasional yang dapat dihargai oleh konsumen seperti kualitas produk, kehandalan pengiriman, fleksibilitas proses maupun sesuatu yang unik pada perusahaan semisal budaya organisasi (Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003; Wernerfelt, 1984; Barney, 2001).

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *organizational culture* terhadap *supply chain integration* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya.

Pengaruh *Supply Chain Integration* terhadap *Competitive Advantage*

Rosenzweig, Roth, & Dean (2003) pada penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara *competitive advantage*, *supply chain integration* dan kinerja. Secara khusus, disimpulkan secara empiris bahwa *competitive advantage* mampu memediasi hubungan antara *supply chain integration* dan ukuran kinerja bisnis. *Supply chain integration* memungkinkan perusahaan untuk berkonsentrasi pada bidang khusus dan kompetensi inti (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2003). Pengetahuan yang dimiliki pemasok dan pelanggan disimpulkan dapat meningkatkan *competitive capability* pada sebuah perusahaan (Nambisan, 2002).

Dengan demikian, hipotesa kelima dalam penelitian ini adalah:

H4 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *supply chain integration* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Competitive Advantage*

Menurut Ojo (2009), *organizational culture* adalah kunci bagi kinerja organisasi serta dapat dikelola untuk meningkatkan *competitive capability*. Hal ini disebabkan karena *organizational culture* merupakan salah satu komponen yang penting untuk mempertahankan kinerja organisasi dan *competitive advantage*, serta merupakan alasan yang terbaik yang mendukung sebuah perusahaan menjadi besar (Madu, n. d.). Sebagian besar perusahaan yang sukses, dimana memiliki *sustained profitability* dan keuntungan finansial diatas normal, memiliki *competitive advantage* yang menjadi sifat pembeda utama melalui budaya organisasi mereka (Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2006).

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesa ketiga dalam penelitian ini adalah:

H5 : Terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya.

Dari hipotesis di atas, penulis mencoba menyimpulkan melalui hipotesa ke enam dan ke tujuh dalam penelitian ini, yaitu:

H6 : Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurial*

intensity pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya

H7 : Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *supply chain integration* pada perusahaan jasa keuangan di Surabaya

Kajian Penelitian Terdahulu

Hult, Snow, & Kandemir (2003) menyimpulkan bahwa kinerja terbaik suatu perusahaan akan terjadi ketika aspek-aspek tertentu semisal *culture competitiveness* sesuai masing-masing dari karakteristik dari perusahaan yang bersangkutan. Penelitian lain oleh Gupta & Srivastava (2013) yang berjudul “*The Impact Of Organizational culture On Entrepreneurial Behavior Of Employees In Indian Software Industry*” menyimpulkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational culture* terhadap *entrepreneurship*. Lebih dalam dikemukakan bahwa budaya organisasi yang bagus dan terus berkembang akan meningkatkan pola pikir *entrepreneurial* pada setiap karyawan, tentunya hal ini akan dapat terwujud dengan lebih banyak dorongan dan inovasi melalui budaya organisasi yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Tahseen Arshi (2012) yang berjudul “*Entrepreneurial Intensity in the Corporate Sector in Oman: The Elusive Search Creativity and Innovation*” menyimpulkan bahwa *external collaboration* memiliki perbedaan yang signifikan pada inovasi tergantung pada jenis mitra yang terlibat, dan selanjutnya menunjukkan bahwa pengembangan inovasi kewirausahaan tidak hanya tergantung pada keterlibatan *external* yang tinggi, tetapi juga pada keterlibatan dan kolaborasi antara fungsional internal perusahaan.

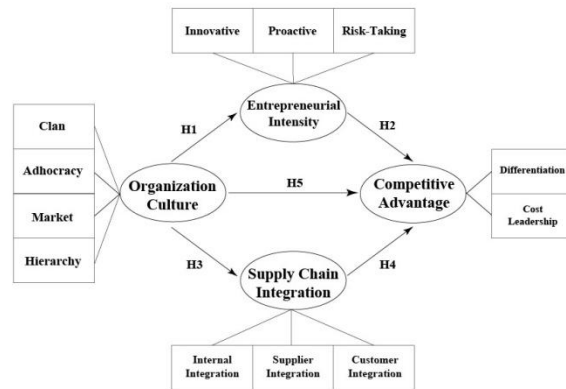
Zhao et al. (2006; 2007) menyebutkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *supply chain integration*. Penelitian lain oleh Hult, Ketchen, & Arrfelt (2007) yang berjudul “*Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development*” menyimpulkan terdapat hubungan yang sinergi *culture competitiveness* dan *knowledge development* sebagai sebuah interaksi yang memiliki hubungan positif dengan kinerja. Kesimpulan lain berdasarkan teori perilaku disimpulkan bahwa variasi yang terjadi di pasar memiliki pengaruh positif pada *knowledge development* dan berpengaruh negatif pada *culture competitiveness*. Perusahaan dengan kemampuan merespon baik tingkatan gejolak pasar akan dapat memutuskan apakah akan memperlemah *culture competitiveness* dan *knowledge development* pada rantai pasokan yang mereka miliki.

Banyak penelitian terdahulu yang menunjang bahwa terdapat hubungan dari *supply chain integration* terhadap *competitive advantage* (Kim, 2009; Rosenzweig, Roth, & Dean, 2003; Swink, Narasimhan, & Wang, 2007; Oghazi, 2009; Hosseini B. S., 2009; Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003; Feng, Sun, & Zhang, 2010). Penelitian lain yang dilakukan oleh Hosseini, Azizi, & Sheikhi (2012) yang berjudul “*An Investigation on the Effect of Supply Chain Integration on Competitive Capability: An Empirical Analysis of Iranian Food Industry*” menyimpulkan bahwa secara keseluruhan *supply chain integration* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *competitive advantage*. Penelitian yang dilakukan oleh Boniface C. Madu (n. d.) yang berjudul “*Organizational culture as Driver of Competitive Advantage*” menyimpulkan bahwa *organizational culture* merupakan salah satu pengendali yang sangat penting dalam mencapai *competitive advantage*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji hubungan *organizational culture* terhadap *competitive advantage* dengan *entrepreneurial intensity* dan *supply chain integration* sebagai *intervening variable*.

Gambar 1. Model Analisis Hipotesis



Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala pengukuran interval dan skala pengukuran likert. Dalam penelitian ini, digunakan 5 skala likert. Skala yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Sumber data

dalam penelitian ini berasal dari data primer. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada perusahaan jasa keuangan di Surabaya sehingga sumber data berasal dari internal perusahaan. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui studi pustaka dan penyebaran kuisioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa keuangan tertutup maupun terbuka di Surabaya yang tidak diketahui jumlahnya. Berdasarkan standart penentuan jumlah sampel oleh Sugiyono (2010), maka sampel dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan jasa keuangan terbuka dan tertutup di Surabaya. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan menggunakan teknik *sampling purposive sampling*.

Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah karyawan tetap di berbagai level manajemen dengan lama bekerja minimal 3 tahun. Kriteria ini digunakan karena diharapkan, karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun, telah memiliki pemahaman yang cukup tentang perusahaan sehingga dapat mengisi kuisioner dengan tepat.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan jasa keuangan yang berada di Surabaya.

Kuisioner yang dilampirkan terdiri dari tiga bagian:

- Variabel Bebas: *Organizational culture* yang diadopsi dari *Engelen, Flatten, Thalmann, & Brettel (2013)*.
- Variabel Intervening: *Entrepreneurial intensity* yang diadopsi dari *Green, Covin, & Slevin (2008)*.
- Variabel Intervening: *Supply chain integration* yang diadopsi dari *Garcia, Luque, & López (2013)*.
- Variabel Terikat : *Competitive advantage* diadopsi *Voola & O' Cass (2010)*.

Manfaat dari kelompok pernyataan ini adalah untuk menganalisa hipotesa yang telah dibuat sebelumnya.

Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif dari SEM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui penyebaran kuisioner, peneliti memperoleh data mengenai *organizational culture*, *entrepreneurial intensity*, *supply chain integration*, dan *competitive advantage* perusahaan jasa keuangan di Surabaya. Kuisioner yang berhasil dikumpulkan terdiri dari 30 perusahaan jasa

keuangan, 12 perusahaan *private* dan 18 perusahaan publik. Masing- masing perusahaan diwakili 10 karyawan tetap dengan masa jabatan minimal 3 tahun. Berikut profil responden yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	137	45,67
Wanita	163	54,33
Total	300	100,00

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-10 tahun	267	89,00
11-20 tahun	18	6,00
21-30 tahun	15	5,00
Total	300	100,00

Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata- ratanya. Untuk memperoleh rata- rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata- rata jawaban responden berikut ini :

Tabel 3. Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < a =< 5,00	Sangat Baik
3,40 < a =< 4,20	Baik
2,60 < a =< 3,40	Cukup
1,80 < a =< 2,60	Buruk
1,00 < a =< 1,80	Sangat Buruk

Organizational culture

Dari penilaian responden terhadap variable *organizational culture* menunjukkan bahwa

responden merasa *organizational culture* PT terbuka dan tertutup sektor jasa keuangan di Surabaya baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *organizational culture* dengan baik, yaitu: *clan*, *adhocracy*, *market*, dan *hierarchy* adalah baik. Secara keseluruhan, rata-rata variable *organizational culture* adalah 3,71 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Organizational culture

	Mean	Kategori
Clan	3.7917	Baik
Adhocracy	3.6533	Baik
Market	3.6317	Baik
Hierarchy	3.7467	Baik
Mean Total	3,7058	Baik

Entrepreneurial Intensity

Entrepreneurial intensity berdasarkan penilaian responden juga menunjukkan kinerja yang baik dari *innovative* dan *proactive*, serta kinerja yang cukup dari *risk-taking*. Rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh *innovative*, dan secara keseluruhan rata-rata variable kinerja karyawan adalah 3,53 sehingga termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Entrepreneurial Intensity

	Mean	Kategori
Innovative	3.7550	Baik
Proactive	3.4900	Baik
Risk-Taking	3.3450	Cukup
Mean Total	3,53	Baik

Supply Chain Integration

Berdasarkan penilaian responden terhadap variable *supply chain integration*, semua indikator menunjukkan hasil yang memuaskan dimana rata-rata tertinggi ditunjukkan indikator *customer integration* dan indikator terendah pada indikator *supplier integration*. Secara keseluruhan rata-rata variable *supply chain integration* adalah 3,7139 dimana termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Supply Chain Integration

	Mean	Kategori
Internal Integration	3.7250	Baik
Supplier Integration	3.6733	Baik
Customer Integration	3.7433	Baik
Mean Total	3,7139	Baik

Competitive Advantage

Dari penilaian responden terhadap variable *competitive advantage* menunjukkan bahwa responden merasa *competitive advantage* PT terbuka dan tertutup sektor jasa keuangan di Surabaya baik. Rata-rata jawaban responden menunjukkan penerapan dimensi *organizational culture* dengan baik, yaitu: *differentiation* dan *cost leadership* adalah baik. Secara keseluruhan, rata-rata variable *competitive advantage* adalah 3,6206 yang termasuk dalam kategori setuju.

Tabel 7. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Competitive Advantage

	Mean	Kategori
Differentiation	3.48	Baik
Cost Leadership	3.7611	Baik
Mean Total	3,6206	Baik

Uji Validitas

Nilai akar AVE variabel *organizational culture* adalah 0,901, *entrepreneurial intensity* adalah 0,865, *supply chain integration* adalah 0,905 dan untuk *competitive advantage* adalah 0,814. Nilai akar AVE tersebut lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Tabel 8. Nilai Outer Loading

	OC	EI	SCI	CA
Clan	0,9167			
Adhocracy	0,9517			
Market	0,9483			
Hierarchy	0,8177			
Innovative		0,7822		
Proactive		0,9157		
Risk-Taking		0,8920		
Internal Int.			0,9483	

<i>Supplier Int.</i>			0,9186	
<i>Customer Int.</i>			0,8453	
<i>Differentiation</i>				0,8704
<i>Cost Leadership</i>				0,7529

Dari table 8 di atas tampak bahwa semua *outer loading* > 0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal dan memenuhi validitas konvergen. Pada variable *organizational culture*, *outer loading* tertinggi tampak pada dimensi *adhocracy*. Pada variable *entrepreneurial intensity*, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *proactive*. Pada variable *supply chain integration*, *outer loading* tertinggi tampak pada indikator *internal integration*. Sedangkan pada variable *competitive advantage*, *outer loading* tertinggi terdapat pada dimensi *differentiation*.

Tabel 9. Nilai Cross Loading

	OC	EI	SCI	CA
<i>Clan</i>	0,9167	0,6721	0,7347	0,7199
<i>Adhocracy</i>	0,9517	0,7020	0,7775	0,7042
<i>Market</i>	0,9483	0,7024	0,8125	0,6514
<i>Hierarchy</i>	0,8177	0,5504	0,7334	0,4184
<i>Innovative</i>	0,5800	0,7822	0,6341	0,7015
<i>Proactive</i>	0,7492	0,9157	0,7575	0,7131
<i>Risk-Taking</i>	0,5521	0,8920	0,7049	0,6461
<i>Internal Int.</i>	0,7977	0,7412	0,9483	0,7446
<i>Supplier Int.</i>	0,7329	0,6912	0,9186	0,6849
<i>Customer Int.</i>	0,7712	0,7707	0,8453	0,6094
<i>Differentiation</i>	0,5674	0,7551	0,6864	0,8704
<i>Cost Leadership</i>	0,5863	0,5169	0,5255	0,7529

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 secara keseluruhan lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 10. Nilai Composite Reliability

	Composite Reliability
OC	0,944857
EI	0,898949

SCI	0,931298
CA	0,795952

Tabel 11. Nilai Cronbach's Alpha

	Nilai Cronbach's Alpha
OC	0,921585
EI	0,829501
SCI	0,888309
CA	0,697717

Composite reliability organizational culture sebesar 0,945, *entrepreneurial intensity* sebesar 0,899, *supply chain integration* sebesar 0,931 dan *competitive advantage* sebesar 0.796. Ketiga nilai *composite reliability* tersebut di atas 0.7. Selain itu, *cronbach's alpha organizational culture* menunjukkan nilai 0,922, *entrepreneurial intensity* 0,830, *supply chain integration* 0,888 dan *competitive advantage* 0.698 yang juga memenuhi *rule of thumb*, yaitu di atas 0.6. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini telah *reliable*.

Tabel 12. Nilai R-square

	R ²
EI = 0,733 OC	0,537377
SCI = 0,848 OC	0,719275
CA = 0,524 EI + 0,209 SCI + 0,140 OC	0,673297

Nilai R² yang dihasilkan pada persamaan *entrepreneurial intensity* adalah 0,5374, artinya besarnya pengaruh *organizational culture* terhadap *entrepreneurial intensity* adalah 53,74%. Nilai R² yang dihasilkan pada persamaan *supply chain integration* adalah 0,7193, artinya besarnya pengaruh *organizational culture* terhadap *supply chain integration* adalah sebesar 71,93%. Sedangkan nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *competitive advantage* adalah 0,6733, artinya besarnya pengaruh ragam variabel *organizational culture*, *entrepreneurial intensity*, dan *supply chain integration* terhadap *competitive advantage* adalah sebesar 67,33%, sedangkan sisanya yaitu 32,67% dipengaruhi oleh variabel lain.

Total nilai R² 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. Dari nilai R² di atas, maka: $Q^2 = 1 - ((1 - 0,5374) \times (1 - 0,7193) \times (1 - 0,6733)) = 0,957577 = 95,76\%$. Dengan demikian model yang digunakan

dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 95,76%.

Tabel 13. Hasil Inner Weight

	Original Sample O	Sample Mean M	Standard Deviation STDEV	Standard Error STERR	T Statistics O/STERR
OC → EI	0,7331	0,7322	0,0294	0,0294	24,8993
EI → CA	0,5241	0,5274	0,0410	0,0410	12,7745
OC → SCI	0,8481	0,8477	0,0161	0,0161	52,7843
SCI → CA	0,2095	0,2106	0,0715	0,0715	2,9294
OC → CA	0,1399	0,1363	0,0666	0,0666	2,1006

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *organizational culture* dengan *entrepreneurial intensity*, yaitu *original sample estimate* sebesar 0,733 dan *T-statistics* sebesar 24.899. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gupta & Srivastava (2013) terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational culture* terhadap *entrpreneurial intensity*.

Pengaruh *entrepreneurial intensity* terhadap *competitive advantage* memiliki *T-statistic* sebesar 12,775 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0,524 menunjukkan adanya hubungan positif antara *entrepreneurial intensity* dengan *supply chain integration*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arshi (2012) bahwa *entrepreneurial intensity* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Pengaruh *organizational culture* terhadap *supply chain integration* memiliki *T-statistic* sebesar 52,784 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample* sebesar 0,848 menunjukkan adanya hubungan positif antara *organizational culture* dengan *supply chain integration*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Braunscheidel, Suresh, & Boisnier (2010) dan Yunus & Tadisina (2010) bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *supply chain integration*.

Pengaruh *supply chain integration* terhadap *competitive advantage* memiliki *T-statistic* sebesar 2,929 dimana lebih besar dari 1.96 sehingga dapat dikatakan signifikan. Selain itu *original sample*

sebesar 0,210 menunjukkan adanya hubungan positif antara *supply chain integration* dengan *competitive advantage*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hosseini, Azizi, & Sheikhi (2012), Kim (2006), Rosenzweig, Roth, & Dean (2003), Oghazi (2009), dan Feng, Sun, & Zhang (2010) bahwa *supply chain integration* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Hal serupa ditunjukkan oleh hubungan antara *organizational culture* dengan *competitive advantage*. Hubungan signifikan dapat terlihat dari *original sample* sebesar 0,140. sedangkan hubungan signifikan ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 2,101. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madu (n. d.) dan Nguyen, Neck, & Nguyen (2008) bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

Tabel 14. Direct dan Indirect Effect

Pengaruh	Direct Effect	Indirect Effect
OC → EI	0,733060	-
EI → CA	0,524086	-
OC → SCI	0,848101	-
SCI → CA	0,209492	-
OC → CA	0,139853	-
Pengaruh OC terhadap CA melalui EI	-	0,733060 x 0,524086 = 0,384186
Pengaruh OC terhadap CA melalui SCI	-	0,848101 x 0,209492 = 0,177670

Hubungan tidak langsung antara *organizational culture* terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurial intensity* memiliki nilai *path coefficient* yang lebih besar dibandingkan hubungan langsung antara masing-masing variable. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational culture* dengan *competitive advantage* dengan *entrepreneurial intensity* sebagai perantara.

Di antara variable *organizational culture* dan *entrepreneurial intensity*, *entrepreneurial intensity* memberi pengaruh yang lebih besar terhadap *competitive advantage*. Hal ini tampak pada *direct effect entrepreneurial intensity* terhadap *competitive*

advantage sebesar 0,525 yang lebih besar bila dibandingkan dengan *direct effect organization culture* terhadap *competitive advantage* yang hanya sebesar 0,140.

Hubungan tidak langsung antara *organization* terhadap *competitive advantage* melalui *supply chain integration* memiliki nilai *path coefficient* yang lebih besar dibandingkan hubungan langsung antara masing-masing variable. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational culture* dengan *competitive advantage* dengan *supply chain integration* sebagai perantara.

Di antara variable *organizational culture* dan *supply chain integration*, *supply chain integration* memberi pengaruh yang lebih besar terhadap *organizational culture*. Hal ini tampak pada *direct effect supply chain integration* terhadap *competitive advantage* sebesar 0,209 yang lebih besar bila dibandingkan dengan *direct effect organization culture* terhadap *competitive advantage* yang hanya sebesar 0,140.

KESIMPULAN

Dari data yang dihimpun diperoleh kesimpulan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial intensity*; *entrepreneurial intensity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *supply chain integration*, *supply chain integration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, dan *organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Dimana variable *entrepreneurial intensity* dan *supply chain integration* memberi pengaruh lebih besar terhadap *competitive advantage* dibandingkan variable *organization culture*. Selain itu ditemukan bahwa hubungan langsung antara *organizational culture* dengan *competitive advantage* memberi pengaruh yang lebih kecil daripada apabila melalui *entrepreneurial intensity*, maupun melalui *supply chain integration*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial intensity* dan *supply chain integration* memadai menjadi variabel perantara antara *organizational culture* dengan *competitive advantage*.

Saran

Saran peneliti adalah PT sektor jasa keuangan di Surabaya harus lebih fokus lagi pada peningkatan pendapatan, keuntungan dan pangsa pasar; melalui meningkatkan produktivitas, mengukur kinerja dalam perusahaan, membangun persaingan yang agresif, serta menciptakan

kemitraan eksternal; juga lebih berani untuk mengambil resiko dengan merambah ke area yang belum diketahui secara pasti, seperti: berhutang dalam jumlah yang besar, mengalokasikan sumber daya pada proyek baru, dan memasuki pasar yang belum dikenal; dengan melibatkan pengukuran resiko yang optimal. Selain itu, PT sektor jasa keuangan di Surabaya harus meningkatkan efisiensi operasional dan optimasi rantai pasokan melalui aktivitas *sharing* informasi secara intensif, keterlibatan pemasok dan pengembangan pemasok, khususnya dalam perusahaan jasa keuangan, *supplier integration* sangat penting, dimana pemilik modal yang berperan sebagai *supplier* dapat memiliki peran ganda, yaitu juga sebagai *customer*. Serta, PT sektor jasa keuangan di Surabaya menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui *feature*, *benefit*, dan *service quality* yang superior, menciptakan sesuatu yang baru yang dirasa unik oleh keseluruhan industri, serta melakukan inovasi secara berkala untuk memperoleh reputasi dan *brand awareness* yang dapat mendasari terciptanya *competitive differentiation*.

Penelitian selanjutnya masih diperlukan untuk mendukung penelitian ini dan penelitian sebelumnya, terutama di Indonesia dimana penelitian mengenai *organizational culture* masih sangat terbatas. Penelitian ini dapat direplikasi pada perusahaan di wilayah lain, atau menggunakan indikator-indikator yang berbeda dengan penelitian ini. Diharapkan di masa depan dilakukan penelitian dengan indikator *financial* maupun *non-financial* yang lebih beragam dengan ukuran sampel yang lebih besar.

DAFTAR REFERENSI

- Arshi, T. (2012). Entrepreneurial Intensity in the Corporate Sector in Oman: The Elusive Search Creativity and Innovation. *International Business Research* , 5(9): 171-183.
- Barclay, A. (2010). Economic Organization Culture. *Journal of Management Research* , 2(1): 1-4.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* , 11(3): 656-665.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on

- the resource-based view. *Journal of Management* , 27: 643-650.
- Benson, A. S. (1996). The Role of Organizational Culture in Creating Secure and Resilient Supply Chains. *B. S. Geology and Geophysics Yale University* , 1-121.
- Bowman, C., & Faulkner, D. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
- Braunscheidel, M. J., Suresh, N. C., & Boisnier, A. D. (2010). Investigating the Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration. *Human Resource Management* , 49(5): 883-911.
- Brush, C. G. (2006). *Women and entrepreneurship: contemporary classics*. Northampton: Edward Elgar.
- Burns, P. (2008). *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization (2nd edition)*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Cheltenham, GL: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research* , 42(1): 131-163.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 47-63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 7-25.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* , 52(2): 1-20.
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J., & Brettel, M. (2013). The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management* , 1-21.
- Erasmus, P., & Scheepers, R. (2008). The Relationship Between Entrepreneurial Intensity and Shareholder Value Creation. *Managing Global Transitions* , 6(3): 229-256.
- Erikson, T. (2002). Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage. *Journal of Business Venturing* , 17: 275-290.
- Feng, T., Sun, L., & Zhang, Y. (2010). The Effects of Customer and Supplier Involvement on Competitive Advantage: An Empirical Study in China. *Industrial Marketing Management* , 39: 1384-1394.
- Ferrier, W. (2001). Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy of Management Journal* , 44(4): 858-877.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management* , 28: 58-71.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies. *Journal of Operations Management* , 19(2): 185-200.
- Garcia, J. A., Luque, R. A., & López, C. M. (2013). Supply chain integration scales validation and benchmark values. *Journal of Industrial Engineering and Management* , 6(2): 423-440.
- Grant, R. M. (1991). Porter's 'Competitive Advantage of Nations': An Assessment. *Strategic Management Journal* , 12: 535-548.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability and knowledge integration. *Organization Science* , 7: 375-387.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing* , 23: 356-383.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of

women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing* , 16(5): 453-470.

Gupta, A., & Srivastava, N. (2013). The Impact Of Organization Culture On Entrepreneurial Behavior Of Employees In Indian Software Industry. *Indian Streams Research Journal* , 3(8).

Hafeez, M. H., Shariff, M. N., & Lazim, H. b. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation, firm resources, SME branding and firm's performance: Is innovation the missing link? *American Journal of Industrial and Business Management* , 2: 153-159.

Hosseini, B. S. (2009). Investigation of the Impact of Supply Chain Integration on Product Innovation and Quality. *Transaction E: Industrial Engineering* , 16(1): 81-89.

Hosseini, S. M., Azizi, S., & Sheikhi, N. (2012). An Investigation on the Effect of Supply Chain Integration on Competitive Capability: An Empirical Analysis of Iranian Food Industry. *International Journal of Business and Management* , 7(5): 73-90.

Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Arrfelt, M. (2007). Strategic Supply Chain Management: Improving Performance Through a Culture of Competitiveness and Knowledge Development. *Strategic Management Journal* , 28: 1035-1052.

Hult, G. T., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management* , 29(3): 401-426.

Kim, S. W. (2009). An Investigation on the Direct and Indirect Effect of Supply Chain Integration on Firm Performance. *The International Journal of Production Economics* , 119: 328-346.

Kim, S. W. (2006). The Effect of Supply Chain Integration on the alignment between Corporate Competitive Capability and Supply Chain Operational Capability. *International Journal of Operations & Production Management* , 26(10): 1084-1107.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Lassen, A. H., Laugen, B. T., & Middel, R. (2008). Collaborative entrepreneurship: On the Influence of Internal and External Collaboration on Corporate Entrepreneurial Innovation. *9th International CINet conference: Radical Challenges in Innovation Management* , 530-543.

Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability, And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research* , 8(9): 109-119.

Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business* , 3(1): 1-13.

Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2010). Entrepreneurial orientation, innovative capabilities, and performance outcomes: An empirical investigation. 1-40.

Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal* , 22(6/7):545-564.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review* , 21(1): 135-172.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive* , 19(1): 147-156.

Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management* , 26(5): 1055-1085.

Madu, B. C. (n. d.). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics* , 1-9.

McKee, R., & Ross, D. (2009). *From Lean Manufacturing to Lean Supply Chain: A Foundation for Change*. LAWSON White Paper.

Merriam-Webster. (n. d.). *Merriam-Webster Online: An Encyclopedia Britannica Company*. Retrieved

from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/entrepreneur>

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* , 29: 770-791.

Mobley, W. H., Wang, L., & Fang, K. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing IT in Your Organization. *Harvard Business Review China* , 3: 128-139.

Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: Sustainable advantages for individuals, organisations and societies*. Westport, CT: Quorum.

Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial development within Organizations*. London: Thompson South-Western.

Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research* , 36(1): 5–13.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Manson: Thompson South-Western.

Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review* , 27(3): 392-413.

Nguyen, Q. T., Neck, D. P., & Nguyen, T. H. (2008). The Inter-Relationships between Entrepreneurial Culture, Knowledge Management and Competitive Advantage in a Transitional Economy. *17th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia*, (pp. 1-17). Melbourne.

Oghazi, P. (2009). An Empirical study of Swedish Manufacturing Firms' Enterprise Systems Adoption: Supply Chain Integration, Competition Capability and Performance. *Doctoral Thesis. Lulea University of Technology Swedish* , 1-203.

Ojo, O. (2009). Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal* , 2(2): 388-397.

Pettigrew, A. M., & Fenton, E. M. (2000). *The Innovating Organization*. London: SAGE Publications Ltd.

Pinchot, G., & Pellman, R. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become as Entrepreneur*. Scranton: Harper Collins.

Porter, M. E. (1998). Clusters and The New Economics of Competition. *Harvard Business Review* , 75-90.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free.

Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* , 68(2): 73–93.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* , 7(6): 485-501.

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *The Academy of Management Journal* , 47(2): 255-266.

Robinson, M. (2001). The Ten Commandments of Intrapreneurs. *New Zealand Management* , 48(11): 95-98.

Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., & Dean, J. W. (2003). The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities and Business Performance: An Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers. *Journal of Operations Management* , 21: 437–456.

Shukla, P. K. (2009). How Entrepreneurial Firms Prosper while Larger Firms Crumble. *International Journal of Business and Management* , 4(3): 3-6.

Sidarta, B. (2014). Pengaruh Entrepreneurship terhadap Competitive Advantage melalui Supply Chain Integration pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Business Accounting Review* .

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Designing and Managing Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies (2nd edition)*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Stevenson, H., Roberts, M., & Grousback, H. (1989). *New business ventures and the entrepreneur*. Homewood, IL:: Irwin.

Stull, M. G. (2004). Exploring the factors that promote risk taking, innovativeness, and proactiveness among managers and employees: The influence of trust, motivational, and enabling mechanisms. *Case Western Reserve University* .

Swink, M., Narasimhan, R., & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: Effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management* , 25: 148–164.

Topolšek, D. (2011). The impact of understanding duties at the level of internal integration between logistics and marketing functions: Case of Slovene retailers. *African Journal of Business Management* , 5(6): 2151-2158.

Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management* , 21: 523–539.

Voola, R., & O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing* , 44(1/2): 245-266.

Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing* 21 , 541– 567.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , 5(19).

Wingwon, B. (2012). Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability* , 2(1): 137-150.

Yu, W., Jacobs, M. A., Salisbury, W. D., & Enns, H. (2013). The effects of supply chain integration on customer satisfaction and financial performance: An organizational learning perspective.

International Journal of Production Economics , 1-13.

Yunus, E., & Tadisina, S. K. (2010). Organizational Culture Context, Supply Chain Integration and Performance. *POMS 21st Annual Conference*, (pp. 1-23). Vancouver, Canada.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , 11(1): 25-41.

Zhao, X., Flynn, B. B., & Roth, A. V. (2006). Decision sciences research in china: A critical review and research agenda-foundations and overview. *Decision Science* , 37 (4): 451–496.

Zhao, X., Flynn, B. B., & Roth, A. V. (2007). Decision sciences research in china: Current status, opportunities and propositions for research in logistics, supply chain management and quality management. . *Decision Sciences* , 38(1): 39-80.

Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management* , 26: 368–388.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management* , 29: 17-32.