

## 2. TINJAUAN TEORI

### 2.1 *Competitive Advantage*

Mencapai keunggulan kompetitif adalah tujuan utama perusahaan. Setiap organisasi ingin memimpin pasar (Devie, Hatane dan Siagan, 2015). Untuk mencapai posisi pemimpin pasar, organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif untuk bersaing dengan pesaing. Dalam hal ini fleksibilitas dan waktu respons untuk kebutuhan konsumen adalah faktor penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pada penelitian Florence, Juma dan Barrack (2012) dikatakan bahwa keunggulan kompetitif muncul sebagai akibat dari perusahaan yang mengakuisisi atau mengembangkan atribut atau kombinasi atribut yang akan memungkinkannya berkinerja lebih baik daripada pesaingnya. Atribut yang dapat meningkatkan daya saing organisasi termasuk sumber daya alam, sumber daya manusia yang kompeten, teknologi canggih, keterampilan pemasaran, dan keterampilan penelitian dan pengembangan. Kemudian untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, strategi bisnis organisasi harus memanipulasi berbagai sumber daya di mana organisasi memiliki kontrol langsung dan sumber daya tersebut memiliki kemampuan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Dalam hal yang sama, disimpulkan bahwa hasil kinerja yang superior dan keunggulan dalam sumber daya produksi adalah elemen dari keunggulan kompetitif. Ada empat strategi utama yang dapat memungkinkan suatu organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Ini termasuk strategi kepemimpinan biaya, strategi inovasi, strategi diferensiasi, dan strategi efektivitas operasional.

Pada penelitian Devie, Hatane, dan Siagan (2015) keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana organisasi memilih strategi yang tepat dan sesuai dengan sumber daya perusahaan sebagai persyaratan untuk menjadi sukses di pasar yang ditentukan dalam lima dimensi yang didukung. Li, Nathan dan Rao (2006) yaitu: *Price/cost*, *Quality*, *Delivery Dependability*, *Product Innovation*, dan *Time to Market*. Devie, Hatane, dan Siagan (2015) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi dalam pengukuran *Competitive Advantage*:

1. *Price/Cost*

Kemampuan sebuah organisasi untuk mampu bersaing dengan pesaing utama. Perusahaan akan menawarkan harga yang kompetitif sehingga menawarkan harga sama rendah atau lebih rendah dari pesaing.

### 2. *Quality*

Perusahaan mampu menawarkan kualitas produk dan performa yang dapat meningkatkan nilai perusahaan di mata pelanggan. Dengan hal ini maka perusahaan akan bersaing berdasarkan kualitas, menawarkan produk yang dapat diandalkan, serta menawarkan produk yang tahan lama.

### 3. *Delivery Dependability*

Perusahaan mampu menyediakan jenis dan volume produk yang dibutuhkan customer dengan tepat waktu. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan perusahaan memberikan jasa pengantaran produk yang dibutuhkan pelanggan, mengirimkan pesanan pelanggan dengan tepat waktu sehingga dapat diandalkan.

### 4. *Product Innovation*

Perusahaan mampu memperkenalkan produk dan fitur barunya di pasar. Perusahaan dapat menyediakan produk customized, mengubah penawaran produk untuk memenuhi kebutuhan klien, serta merespon dengan baik atas permintaan pelanggan untuk fitur "baru".

### 5. *Time to Market*

Kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru lebih cepat dibandingkan dengan pesaing utama seperti mengantarkan produk ke pasar dengan cepat, menjadi pelopor yang pertama kali memperkenalkan produk baru ke pasar, *Time to Market* perusahaan lebih rendah dari rata-rata industri, dan melakukan pengembangan produk yang cepat.

## **2.2 Transactional leadership**

*Leadership* adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja dengan sukarela menuju sebuah tujuan organisasi dengan percaya diri. Konsep ini dapat diperluas bukan hanya sekedar memberikan ketersediaan untuk bekerja tetapi juga untuk memberikan semangat dan keyakinan pada karyawan. *Leadership* adalah sebuah tindakan untuk membuat sesuatu terjadi daripada membiarkan sesuatu terjadi, hal ini yang dilakukan pemimpin dengan memberikan pengaruh

intrinsik dan ekstrinsik pada kelompok dengan membimbing, menginspirasi untuk tujuan yang sama. *Leadership* adalah hal yang paling menonjol dalam fungsi manajemen karena sebagian besar akan berurusan dengan beragam orang. Tanggung jawab sebagai seorang atasan adalah untuk mengarahkan perilaku secara langsung yang mempromosikan pencapaian tujuan organisasi dan departemen. Tanpa pengikut tidak akan ada jabatan seorang pemimpin. Faktor yang berpengaruh dalam menghasilkan pemimpin yang efektif tidak hanya mencakup kemampuan dan karakteristik dari kelompok yang dipimpin, tetapi juga karakteristik situasi di mana kepemimpinannya terjadi. Kepemimpinan didasarkan pada hubungan interpersonal karena pemimpin harus menjadi bagian dari sebuah kelompok.

Dalam setiap organisasi terdiri dari tiga elemen utama yang harus saling terkait secara efektif dari tujuan dan sasaran kepemimpinan yang harus dicapai. Elemen yang dimaksud adalah manajemen, waktu, dan tugas dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah fungsi manajemen yang berkaitan dengan pencarian cara terbaik untuk mempengaruhi karyawan mencapai sebuah tujuan. Manajemen sebagai badan kepemimpinan akan menentukan kebijakan, aturan, dan prosedur yang memandu hubungan serta kegiatan dalam suatu organisasi. Penentuan ini akan menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Barker (1990) dan Lett (1999) kepemimpinan adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut atau karyawan yang menekankan pada interaksi social, dikutip dalam penelitian Gholamzadeh, Khazaneh, dan Nabi (2014).

Salah satu dari contoh gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transaksional. *Transactional leadership* adalah proses pertukaran berdasarkan pemenuhan kewajiban kontrak dan biasanya diterapkan dengan menetapkan tujuan, membimbing, dan mengendalikan hasil (Avolio dan Bass, 2004). Pemimpin transaksional dapat memfasilitasi karyawan untuk lebih dekat dengan kewajiban dan target mereka, sehingga para pemimpin dapat memprediksi tingkat kinerja karyawan (Devie, Hatane dan Siagan, 2015). Kepuasan kerja, keterampilan inovasi, efisiensi kerja dan peningkatan kinerja dapat dicapai dalam organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transaksional akan memberikan imbalan kepada karyawan yang mencapai misi dan tujuan. Pemimpin transaksional mengikuti keunggulan harga finansial untuk menjadi syarat yang

relevan sebagai imbalan. Terdapat tiga dimensi penting dalam *transactional leadership* (Avolio & Bass, 2004), yaitu;

1. *Contingent Reward*

Perilaku kepemimpinan yang berfokus pada klasifikasi peran, persyaratan tugas dan memberikan imbalan materi atau psikologis kepada karyawan yang bergantung pada pemenuhan kewajiban kontrak.

2. *Management by Exception Active*

Mengacu pada kewaspadaan aktif seorang pemimpin yang bertujuan untuk memastikan bahwa standar terpenuhi.

3. *Management by Exception Passive*

Merujuk pada pemimpin yang hanya akan melakukan intervensi setelah terjadi ketidakpatuhan atau ketika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

## 2.2 *Organizational Culture*

*Organizational culture* telah didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, asumsi dan symbol yang kompleks yang menentukan cara perusahaan menjalankan bisnisnya (Jochimsen dan Napier, 2013). *Organizational culture* adalah sebuah fenomena unik yang memiliki lapisan dan membantu membingkai organisasi dengan cara tertentu. Peters dan Waterman (1982) mendefinisikan budaya sebagai faktor dalam menentukan kualitas organisasi. Keberhasilan dan keunggulan organisasi terletak pada budaya yang kuat dan positif. Dalam penelitian Setyaningrum (2017) mengatakan bahwa *organizational culture* adalah sebuah sistem makna yang didalamnya terdapat nilai dan kepercayaan untuk menjadi referensi tindakan organisasi dan membedakan satu organisasi dengan yang lainnya. Menurut Dension (1990) *organizational culture* adalah nilai-nilai yang mendasari, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar untuk sistem manajemen organisasi serta seperangkat praktik dan perilaku manajemen yang memberikan contoh dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut terdapat empat dimensi *organizational culture* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (1999), yaitu;

1. Clan

Budaya yang didasarkan pada kesetiaan dan komitmen kepada pemimpin yang kuat dan berfokus pada pengembangan melalui kerjasama dan partisipasi tim. Komitmen anggota organisasi dan kepuasan pribadi dinilai lebih tinggi dari pada tujuan keuangan dan pangsa pasar. Budaya ini memiliki kemiripan layaknya sebuah keluarga, dimana pemimpin dianggap sebagai seorang pembimbing dan memiliki figur orang tua.

## 2. Adhocracy

*Adhocracy culture* merupakan sebuah faktor yang mengarah pada kesuksesan, pengembangan produk serta layanan baru dan mempersiapkan masa depan. Serta menumbuhkan kewirausahaan, kreativitas, inisiatif, dan inovatif. *Adhocracy culture* bereksperimen dalam inovasi dan fleksibilitas agar dapat menciptakan sesuatu yang bernilai dan baru dalam produk maupun jasa di masa yang akan datang.

## 3. Hierarchy

Budaya yang menunjukkan ketertiban, aturan dan regulasi dimana budaya diatur oleh prosedur dan kebijakan formal, efisiensi, dan stabilitas. Bentuk budaya hierarchy merupakan tempat formal dan sistematis untuk bekerja.

## 4. Market

Budaya yang berfokus pada persaingan melakukan transaksi (pertukaran, penjualan, kontrak) agar menciptakan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari *market culture* adalah profitabilitas, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan persaingan yang agresif, peningkatan dalam produktivitas dan basis *customer* yang aman serta menjalin hubungan yang baik dengan *supplier* dan *customer*. Daya saing dan produktivitas adalah nilai-nilai yang mendominasi pada *market culture*.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Kajian Terdahulu

| Judul                                                                                    | Pengarang (tahun)                 | Tujuan Penelitian                                                               | Hasil Penelitian                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| The Different Impact between Transformational Leadership And Transactional Leadership on | Devie, Samuel, dan Siagian (2015) | Menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan <i>competitive</i> | Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh dalam mengembangkan <i>competitive</i> |

|                                                                                                                     |                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Competitive advantage</i>                                                                                        |                       | <i>advantages</i> perusahaan                                                                             | <i>advantage</i> perusahaan di Surabaya. Stimulasi intelektual adalah karakteristik gaya kepemimpinan transformasional yang sangat mempengaruhi perkembangan <i>competitive advantage</i> . Sedangkan pemberian pujian kepada karyawan yang memiliki kinerja luar biasa adalah karakteristik dominan gaya kepemimpinan transaksional dalam model penelitian. Cara gaya kepemimpinan digunakan dalam mengembangkan <i>competitive advantage</i> mereka juga berbeda satu sama lain. Kepemimpinan transformasional lebih fokus pada inovasi produk berkualitas; kepemimpinan transaksional lebih fokus pada pengiriman ketergantungan dan waktu ke pasar. |
| Role of <i>Transactional leadership</i> and Its Impact on Getting <i>Competitive advantage</i>                      | Khan dan Anjum (2013) | Mengetahui dampak dari gaya kepemimpinan terhadap <i>competitive advantage</i> perusahaan                | Didapati bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembentukan <i>competitive advantage</i> perusahaan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| The Influence of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments | Ramadan (2010)        | Penelitian memberikan bukti empiris tentang hubungan antara budaya organisasi dan keunggulan kompetitif. | Budaya organisasi adalah aset yang tidak dapat dibeli dengan uang dan merupakan faktor yang dapat membuat atau menghancurkan bisnis. Bukti yang disajikan dalam penelitian ini merekomendasikan agar perusahaan mempertimbangkan model bisnis itu berinvestasi dalam jumlah jam pelatihan yang dikhususkan setiap tahun. Peluang proporsional dipesan model regresi logistic digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh aspek objektif budaya organisasi pada ukuran obyektif dari hasil keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan. Hasilnya kuat dan signifikan secara statistik.                                                         |
| How Organizational Culture Shapes Competitive                                                                       | Ye, Hu dan Li (2008)  | Menemukan beberapa jawaban mengapa pasar e-                                                              | Perusahaan lokal memiliki keunggulan kompetitif yang baik jika manajemen dapat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                    |                                |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategies: a Comparative Case Study of Two Ecommerce Firms in China                                                                               |                                | commerce sangat sulit bagi perusahaan asing dengan menggunakan studi kasus komparatif.                                                         | mengubah pemahaman yang lebih baik tentang budaya nasional menjadi budaya organisasi yang inovatif dan responsif terhadap pasar. Budaya organisasi seperti itu dapat memiliki dampak signifikan pada strategi kompetitif dan pada akhirnya menentukan kinerja pasar perusahaan.                                                                   |
| Effects of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage in State Owned Corporations in Kenya: A Case of Postal Corporation of Kenya | Florence, Juma, Barrack (2012) | Membangun pengaruh budaya organisasi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan di perusahaan-perusahaan negara Kenya.                       | Direkomendasikan bahwa, Perusahaan Pos Kenya (PCK) harus menjunjung tinggi budaya organisasi dengan memastikan bahwa ada konsultasi di antara para pemangku kepentingan sebelum manajemen membuat keputusan penting, karena hal tersebut telah ditetapkan sebagai kunci dalam memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari korporasi. |
| How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation                            | Li dan Zhou (2010)             | Menyelidiki bagaimana ikatan manajerial dan orientasi pasar mempengaruhi keunggulan kompetitif dan, akibatnya pada kinerja perusahaan di China | Ikatan manajerial dan orientasi pasar dapat mengarah pada kesuksesan perusahaan tetapi dengan cara yang berbeda.                                                                                                                                                                                                                                  |

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Hubungan antara *Transactional Leadership* terhadap *Competitive Advantage*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Devie, Samuel, dan Siagian (2015) didapati bahwa *transactional leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap terbentuknya *competitive advantage* perusahaan. Contohnya dalam gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin berfokus pada pencapaian target yang dilakukan oleh karyawan dengan memberikan imbalan atau bonus kepada karyawan dan melihat apakah tujuan perusahaan telah tercapai. Apabila gaya ini berhasil, maka peningkatan kesadaran dari karyawan akan secara otomatis berdampak pada peningkatan kinerja, baik secara individu maupun kolektif dari

perusahaan. Hal inilah yang menciptakan suatu daya saing atau *competitive advantage* bagi perusahaan.

Khan dan Anjum (2013) juga menemukan bahwa penerapan gaya kepemimpinan akan secara efektif berpengaruh pada timbulnya *competitive advantage* dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan inti dari pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan akan berupaya untuk memberikan inspirasi dan terus memberikan dukungan kepada pengikut dan mengarahkan para pengikut untuk terus berkembang dan memiliki kesadaran untuk bertransformasi menjadi lebih baik. Pada jangka waktu yang lama, gaya kepemimpinan ini akan efektif untuk membentuk sumber daya manusia yang positif sehingga dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian dari berbagai penelitian terdahulu yang telah disebutkan, maka hipotesis yang disusun dalam penelitian ini terkait hubungan antara *transactional leadership* terhadap *competitive advantage* adalah:

H1: *Transactional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*

#### **2.4.2 Hubungan antara *Organizational Culture* terhadap *Competitive Advantage***

Florence, Juma, dan Barrack (2012) menjelaskan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Perusahaan perlu membangun budaya organisasi yang kondusif. *Organizational culture* mencerminkan budaya kerja karyawan dalam suatu perusahaan dan merupakan indikator dari keteraturan aliran kerja dalam perusahaan. Beberapa perusahaan menerapkan kedisiplinan sebagai bentuk budaya kerja karyawan. Hal ini membuat seluruh karyawan dipaksakan disiplin sehingga terbentuk iklim kerja yang disiplin dan kedisiplinan akan meningkatkan kinerja perusahaan serta memberikan *competitive advantage*. Dalam hal inilah *organizational culture* mempengaruhi *competitive advantage*.

Penelitian yang dilakukan oleh Ye, Hu, dan Li (2008) juga mendapati hasil serupa dimana *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. Pembentukan *organizational culture* memiliki peran vital terhadap

pencapaian tujuan perusahaan. *Organizational culture* merupakan variabel yang perlu dibangun sebagai fondasi dalam perusahaan sebagai *driver* kinerja perusahaan. *Organizational culture* dapat memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan.

Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini adalah:

H2: *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Competitive Advantage*

#### **2.4.3 Hubungan antara *Transactional Leadership* terhadap *Organizational Culture***

Gholamzadeh, Khazaneh, dan Nabi (2014) menemukan bahwa *transactional leadership* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*. *Transactional leadership* melambangkan bagaimana seorang pemimpin mengatur kinerja karyawan yang menjadi pengikut. Cara yang dipilih akan secara langsung mempengaruhi bagaimana keseluruhan karyawan dalam perusahaan bekerja dan pada akhirnya membentuk budaya organisasi.

Klein, Wallis, dan Cooke (2013) juga menjelaskan bahwa *transactional leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational culture*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan pada akhirnya akan melambangkan budaya yang dimiliki oleh organisasi.

Hipotesis yang disusun dalam penelitian ini adalah:

H3: *Transactional Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Culture*