

ASET STRATEGIK, ADAPTABILITAS LINGKUNGAN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM MEMPENGARUHI DAYA SAING SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PERUSAHAAN

Oleh:
Heru Mulyanto
Sri Sugiarti

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan dan Organizational Citizenship Behavior dalam mempengaruhi Daya Saing serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan.

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif verifikatif. Data penelitian diperoleh dari hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada 100 responden terdiri dari 3 responden top manajemen dan 97 sampel manajemen. Structural Equation Modelling (SEM) digunakan untuk dalam analisis yang diolah menggunakan IBM-AMOS versi 20.

Penelitian menghasilkan temuan bahwa Aset strategic, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior terhadap daya saing dan berdampak pada kinerja perusahaan dalam model persamaan regresi $DS = 0.319AS + 0.416AL + 0.603OB$ dan $KP = 0.744DS$. Aset strategic berpengaruh terhadap daya saing dengan arah positif $\gamma_1 = 0.321$. Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh terhadap daya saing dengan arah positif $\gamma_2 = 0.416$. Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap daya saing dengan arah positif $\gamma_3 = 0.603$. Daya saing berpengaruh terhadap daya saing dengan arah positif $\beta = 0.744$.

Model struktural pengaruh aset strategic, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior terhadap daya saing dan berdampak pada kinerja perusahaan bisa diadopsi oleh perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaannya.

Kata Kunci:

Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan, Organizational Citizenship Behavior, Daya Saing, Kinerja Perusahaan

PENDAHULUAN

Perkembangan dan perubahan lingkungan begitu cepat dan dramatis. Tuntutan pelanggan semakin banyak akibat perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, perubahan sosial ekonomi, hiperkompetisi, high risk dan ketidakpastian. Tantangan bisnis saat ini jauh lebih besar dari yang pernah dihadapi di masa lalu.

Globalisasi ekonomi, yang membuat produk barang ataupun jasa mengalir secara bebas antar negara juga memberikan tekanan lebih tinggi kepada perusahaan untuk memiliki daya saing. Hal ini hanya dapat diwujudkan melalui

sinergi dari berbagai pihak dalam perusahaan. Tanggung jawab perusahaan tidak lagi hanya terletak di pundak pimpinan perusahaan melainkan semua pihak yang ada dalam organisasi. Pemimpin sebagai nahkoda berkewajiban untuk membawa seluruh isi perusahaan dengan mengarahkan haluan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Agar tidak tergerus oleh arus globalisasi maka semua perusahaan harus menciptakan strategi bersaing yang bernilai agar memiliki kinerja terbaik. Kinerja yang lebih baik ditunjukkan oleh daya saing yang

unggul dan berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) serta diperolehnya keuntungan di atas rata-rata (*above average return*). Untuk itu, perusahaan harus mengembangkan usahanya secara kreatif dan inovatif dalam menciptakan produk atau layanan berkualitas dengan harga yang kompetitif. Hal ini hanya dapat dilakukan apabila perusahaan selalu berorientasi pada pasar serta fokus dalam meningkatkan kualitas dan produktivitasnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara maksimal dengan mengikuti perkembangan informasi dan teknologi.

Perusahaan juga dituntut untuk dapat melakukan pendekatan manajemen strategik yaitu pendekatan manajerial yang komprehensif dan berorientasi jangka panjang dalam mengelola pertumbuhan perusahaan di tengah situasi yang penuh ketidakpastian. Proses manajemen strategik membantu perusahaan mengidentifikasi apa dan bagaimana mencapai hasil kerja bernilai sesuai faktor pendorong (sumber daya) dan penarik (pembeli dan sumber dana).

Meskipun perusahaan mampu membukukan penjualan yang selalu meningkat, bukan berarti bahwa perusahaan dapat berdiam diri. Pelaku bisnis akan dihadapkan pada persaingan yang semakin tinggi dan penuh ketidakpastian seiring diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asean pada tahun 2015. Berbagai upaya telah dilakukan banyak perusahaan khususnya dengan peningkatan daya saing perusahaan. Namun demikian apakah daya saing perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan belum terjawab sehingga perlu dilakukan telaah melalui sebuah penelitian.

Daya Saing sebagai dasar keunggulan suatu kegiatan ditentukan oleh kemampuan memahami perubahan pelaku ataupun organisasi (system). Diperlukan kombinasi pemikiran proses serta pemanfaatan teknologi dan manusia dalam menghasilkan sesuatu yang berbeda ataupun lebih baik dibandingkan dengan pihak lain

(pesaing, penantang, pengikut maupun pecundang). Untuk itu, diperlukan kemampuan strategi dalam mengidentifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan, implementasi, pemantauan dan evaluasi situasi yang ditangani secara kreatif dan inovatif melalui transformasi organisasi (struktur, nilai dan ketrampilan) agar mampu bertahan.

Banyak hal yang dapat mendorong daya saing perusahaan. Beberapa diantaranya adalah inovasi produk, aset strategik, faktor manajerial, organizational citizenship behavior, factor manajerial, adaptabilitas lingkungan, differensial produk, orientasi kewirausahaan, orientasi strategik dan lain sebagainya (Bahri, 2012; Barokah, 2009; Pudijohartono, 2011; Suwarni & Dharma, 2004, Peranginangin, 2010; Purba, 2010; dan Soegandhi, Sutanto & Setiawan, 2013). Berdasarkan observasi sekian banyak faktor, aset strategik, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior merupakan faktor penting dalam mencapai keunggulan bersaing.

Aset strategik perusahaan diantaranya adalah keunikan kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, kapabilitas organisasi dan pengalaman (CEO) yang membedakan perusahaan dengan yang lain. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan memaksimalkan aset strategik dapat mewujudkan daya saing perusahaan (Aaker, 2009). Keberhasilan pengelolaan aset strategik ini akan menentukan keunggulan khas perusahaan yang mampu menciptakan posisi differensial dibandingkan pesaing (Barney, 2002).

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan di masa mendatang (Choo, 2010). Secara umum, tujuan perusahaan melakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai

lingkungan organisasi secara keseluruhan yaitu faktor-faktor yang berada di luar atau di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian manajemen diharapkan dapat memberikan reaksi yang sesuai dan proporsional untuk mencapai daya saing dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Organizational Citizenship Behavior sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary) secara kumulatif mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi yang juga dapat menjadi strategi bersaing bagi perusahaan.

Uraian di atas secara umum menunjukkan bahwa aset strategik, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior merupakan faktor penting yang dapat mendorong daya saing dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Model inilah yang menjadi titik poin dalam penelitian ini. Meskipun banyak penelitian tentang daya saing atau organizational, tetapi model penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang telah ada. Perbedaan terletak pada variabel yang digunakan dan model yang dikembangkan.

TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan dan Organizational Citizenship Behavior dalam mempengaruhi Daya Saing serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan yang selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Aset Strategik terhadap Kinerja Perusahaan melalui daya saing pada PT PZ Cussons Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Adaptabilitas lingkungan terhadap Kinerja Perusahaan melalui daya saing pada PT PZ Cussons Indonesia.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Perusahaan melalui daya saing pada PT PZ Cussons Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan, Organizational Citizenship Behaviour, Daya Saing terhadap Kinerja Perusahaan pada PT PZ Cussons Indonesia.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian terdahulu Nur Barokah (2009) tentang studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas strategi bersaing untuk meningkatkan organizational perusahaan menghasilkan temuan bahwa kualitas aset strategik, adaptabilitas lingkungan dan orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kualitas strategi bersaing yang pada gilirannya akan memperbaiki organizational perusahaan. Demikian halnya yang terjadi di PT PZ Cussons Indonesia, ketika perusahaan memiliki aset strategik, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior yang baik maka dapat mendorong daya saing dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Keterkaitan antar masing-masing variabel yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

Pengaruh Aset Strategik terhadap Daya Saing

Aset strategik merupakan sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi untuk menghasilkan keunggulan daya saing (Amit and Schoemaker, 1993). Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Barokah (2009) juga menghasilkan temuan yang serupa dimana aset strategik mampu mempengaruhi kualitas bersaing perusahaan. Ketika PT PZ Cussons Indonesia memiliki aset strategik yang baik ditunjukkan oleh kapabilitas SDM yang tinggi, pengetahuan manajemen yang tangguh, pengalaman yang cukup mumpuni maka perusahaan akan

mampu mengelola kegiatan usaha secara efektif untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan konsumen sehingga memiliki daya saing yang tinggi. Dengan kata lain semakin baik aset strategic dimiliki oleh perusahaan maka makin kuat pula posisi perusahaan di industri yang sekaligus menunjukkan makin tingginya daya saing perusahaan. Oleh karena itu dapat diduga bahwa aset strategik berpengaruh terhadap daya saing.

H1: Terdapat pengaruh Aset Strategik terhadap daya saing di PT PZ Cussons Indonesia.

Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Daya Saing

Pengamatan lingkungan merupakan akuisisi dan penggunaan informasi mengenai kejadian-kejadian, tren-tren, dan hubungan-hubungan dalam suatu lingkungan eksternal organisasi, dimana merupakan pengetahuan yang akan dapat membantu manajemen dalam merencanakan tindakan di masa mendatang. (Choo, 2010). Masih menurut Nur Barokah (2009) dalam penelitian yaitu Perubahan yang terjadi padalingkungan eksternal organisasi seringkali menghadapi organisasi pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif atau berdaya saing. Hal ini juga yang terjadi di perusahaan PT PZ Cussons Indonesia yaitu ketidakpastian lingkungan akan menjadai ancaman bagi manajemen strategi karena hal ini akan menghambat kemampuan organisasi dalam mengembangkan rencana jangka panjang. Oleh karena itu dapat diduga bahwa Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh terhadap daya saing.

H2: Terdapat pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap daya saing di PT PZ Cussons Indonesia.

Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Daya Saing

Menurut Aldag dan Resckhe, 1997 dalam Hardaningtyas, 2005), Organizational Citizenship Behavior

merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan Vannecia Marchelle Soegandhi, Eddy M. Sutanto, dan Roy Setiawan, (2013) menyimpulkan bahwa Loyalitas Kerja juga memberikan kontribusi bagi tercapainya OCB karyawan terhadap organisasi. Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim yang memiliki kepuasan dan loyalitas dalam bekerja akan menampilkan perilaku OCB juga secara otomatis akan mendorong tercapainya kesuksesan perusahaan. Demikian juga yang terjadi di PT PZ CUSSONS INDONESIA yang memberikan fasilitas yang sangat memadai bagi karyawan sehingga karyawan bekerja dengan senang dan nyaman. Hal ini sangat berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan yang mana mereka secara otomatis akan memberikan kontribusi / produktivitas yang lebih dari standar atau extra rule terhadap perusahaan serta dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional. Dan semua itu akan menjadikan daya saing perusahaan makin tinggi. Oleh karena itu dapat diduga bahwa Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap daya saing.

H3: Terdapat pengaruh organizational citizenship behavior terhadap daya saing di PT PZ Cussons Indonesia.

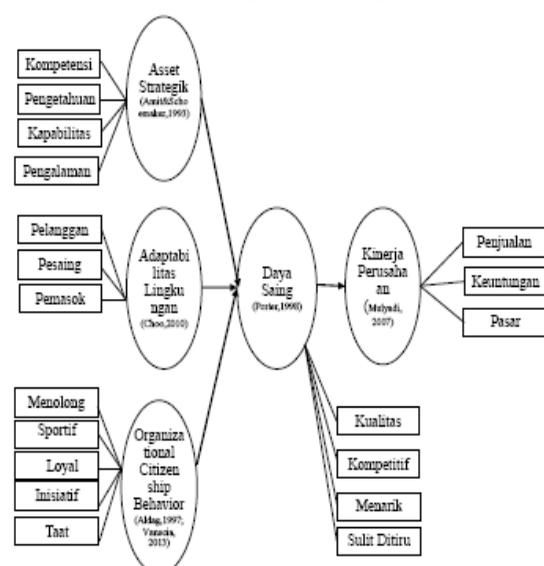
Pengaruh Daya Saing terhadap Kinerja Perusahaan

Daya saing adalah produktivitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan oleh tenaga kerja (Porter, 1998). Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Barokah (2009) menghasilkan temuan yang hampir sama yaitu strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan daya saing. Perusahaan PT PZ CUSSONS

INDONESIA Cussons Indonesia selalu berusaha untuk terus menerus meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat menghasilkan produk – produk yang berkualitas, mempunyai harga yang kompetitif, menarik serta menghasilkan produk-produk yang sulit ditiru sehingga perusahaan berdaya saing tinggi dan akan dapat meningkatkan Kinerja perusahaan yaitu penjualan, keuntungan dan pangsa pasar yang meningkat. Oleh karena itu dapat diduga bahwa Daya saing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.

H4: Terdapat pengaruh daya saing terhadap Kinerja perusahaan di PT PZ Cussons Indonesia.

Gambar 1
Kerangka Konsep



| Alur | Sumber |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Aset Strategik → Daya Saing | Yusak Ansofi (2005), Nur Barokah (2009) |
| Adaptabilitas Lingkungan → Daya Saing | Batara Purba (2010), Nur Barokah (2009) |
| Organizational Citizenship Behavior → Daya Saing | Vannecia Marchelle Soegandhi, Eddy M. Sutanto, dan Roy Setiawan (2013) |
| Daya Saing → Kinerja Perusahaan | Nur Barokah (2009) |

METODE PENELITIAN

Sampel Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah Manajemen PT PZ Cussons Indonesia yang berjumlah 320 orang. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan memperhatikan kriteria sampel dalam analisis SEM (Structural Equation

Modelling) dimana sampel penelitian berkisar antara 100 sampai dengan 200 dan setiap indikator pada model penelitian terwakili oleh 5 data. Berdasar indikator yang diajukan pada penelitian ini yang berjumlah 19, maka sampel minimal adalah sebanyak $19 \times 5 = 95$. Mengingat persyaratan SEM lainnya yaitu jumlah data antara 100 sampai dengan 200 belum terpenuhi, maka sampel pada penelitian ini ditetapkan sebanyak 100. Pengambilan sampel dilakukan dengan stratified sampling dimana manajemen puncak diambil 3 sampel dari 20 populasi top manajemen dan 97 sampel dari 300 populasi manajemen.

Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh antar variabel dalam sebuah model struktural. Terdapat lima variabel penelitian yaitu sebagai berikut:

a. Tiga variabel eksogen, yaitu sebagai berikut:

- Aset Strategik (AS) yang diukur menggunakan empat indikator yaitu Kompetensi SDM (X1), Kapabilitas (X2), Manajemen pengetahuan (X3) dan Manajemen berpengalaman CEO (X4).

- Adaptabilitas Lingkungan (AL) yang diukur menggunakan tiga indikator yaitu Adaptabilitas terhadap pelanggan (X5), Adaptabilitas terhadap pesaing (X6) dan adaptabilitas terhadap supplier (X7)

- Organizational Citizenship Behavior (OB) yang diukur menggunakan Sifat suka menolong (X8), Sikap sportif (X9), Loyalitas atau setia (X10), Kepatuhan terhadap Organisasi (X11), Inisiatif pribadi (X12).

b. Dua variabel endogen, yaitu sebagai berikut:

- Variabel intervening Daya Saing (DS) yang diukur menggunakan empat indikator yaitu kualitas produk (Y1), Harga kompetitif

- (Y2), Menarik (Y3), Susah ditiru (Y4).
- Variabel dependen Kinerja Perusahaan (KP) yang diukur menggunakan tiga indikator yaitu pertumbuhan penjualan (Y5), Keuntungan (Y6), Pangsa pasar (Y7),

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

| Variabel/ Konsep | Indikator | Skala |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Aset Strategik (ξ_1) adalah sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi untuk menghasilkan keunggulan daya saing (Amit and Schoemaker, 1993) | - Kompetensi SDM (X1) - Kapabilitas (X2) - Man pengetahuan (X3) - CEO (X4) | Interval 1 - 10 |
| Adaptabilitas Lingkungan (ξ_2) adalah pengetahuan yang membantu manajemen dalam merencanakan tindakan di masa mendatang. (Choo, 2010). | - Pelanggan (X5) - Pesaing (X6) - Pemasok (X7) | Interval 1 - 10 |
| Organizational Citizenship Behavior (ξ_3) adalah kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. (Aldag dan Resckhe, 1997 dalam Hardaningtyas, 2005) | - Suka Menolong (X8) - Sportif (X9) - Loyalitas (X10) - Patuh (X11) - Inisiatif pribadi (X12) | Interval 1 - 10 |
| Daya Saing (η_1) adalah output yang dihasilkan oleh tenaga kerja (Porter, 1998) | - Kualitas (Y1) - Kompetitif (Y2) - Menarik (Y3) - Susah ditiru (Y4) | Interval 1 - 10 |
| Kinerja Perusahaan (η_2) adalah efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2007: 337). | - Penjualan (Y5) - Keuntungan (Y8) - Pangsa pasar (Y9) | |

Metode Analisis

Analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah dengan AMOS versi 20. Analisis dilakukan melalui beberapa tahap yaitu:

- Uji model pengukuran (*measurement model*) melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas terpenuhi jika nilai *t loading factors* lebih besar dari nilai kritis ($t > 1.96$) dan muatan faktor standar (*standardized loading factors*) diatas 0.5 ($SLF > 0.50$). Reliabilitas terpenuhi apabila nilai *composite reliability measure* (CR) > 0.70 dan *variance extracted measure* (VE) > 0.50 .
- Uji model keseluruhan melalui uji kecocokan (*Goodness of Fit*) meliputi Statistic Chi-square, Goodness-of-Fit Index (GFI), Root Mean Square Residuan (RMR), Relative Fit Index (RFI).
- Uji pengaruh antar variabel dengan membandingkan p value terhadap taraf uji penelitian. Pengaruh antar variabel signifikan jika analisis menghasilkan p value $< \alpha$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 51%, sedangkan perempuan 49%. Sebagian besar responden berumur 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 53%, sedangkan umur dibawah 26 tahun merupakan yang paling sedikit yaitu sebanyak 4%. Sebagian besar responden berpendidikan tinggi yaitu yang terbanyak berpendidikan S1 sebanyak 71% sedangkan yang paling sedikit adalah yang berpendidikan D3 yang hanya 12%. Sebagian besar responden telah bekerja di PT PZ CUSONS INDONESIA cukup lama dimana 44% diantaranya telah bekerja lebih dari 12 tahun.

Uji Model Pengukuran

Seluruh variabel penelitian valid dan reliabel sebagaimana hasil analisis berikut:

Tabel 2
Validitas Reliabilitas Variabel

| Variabel | SLF | | P | Errors (ε) | CR ≥ 0.7 | VE ≥ 0.5 | Kesimpulan |
|--------------------------------------------------|-----------|------------------|-------|---------------|-------------|-------------|------------|
| | (λ ≥ 0.5) | SLF ² | | | | | |
| Aset Strategik (AS) | | | | | | | |
| X1 | 0.82 | 0.67 | 0.001 | 0.33 | 0.88 | 0.65 | Reliabel |
| X2 | 0.85 | 0.72 | 0.001 | 0.28 | | | Valid |
| X3 | 0.59 | 0.35 | 0.001 | 0.65 | | | Valid |
| X4 | 0.93 | 0.86 | 0.001 | 0.14 | | | Valid |
| Adaptabilitas Lingkungan (AL) | | | | | | | |
| X5 | 0.89 | 0.79 | 0.001 | 0.21 | 0.88 | 0.71 | Reliabel |
| X6 | 0.87 | 0.76 | 0.001 | 0.24 | | | Valid |
| X7 | 0.76 | 0.58 | 0.001 | 0.42 | | | Valid |
| | | | | | | | Valid |
| Organizational Citizenship Behavior (OCB) | | | | | | | |
| X8 | 0.72 | 0.52 | 0.001 | 0.48 | 0.83 | 0.51 | Reliabel |
| X9 | 0.66 | 0.44 | 0.001 | 0.56 | | | Valid |
| X10 | 0.93 | 0.86 | 0.001 | 0.14 | | | Valid |
| X11 | 0.65 | 0.42 | 0.001 | 0.58 | | | Valid |
| X12 | 0.54 | 0.29 | 0.001 | 0.71 | | | Valid |
| | | | | | | | Valid |
| Daya Saing (DS) | | | | | | | |
| Y1 | 0.88 | 0.77 | 0.001 | 0.23 | 0.84 | 0.57 | Reliabel |
| Y2 | 0.81 | 0.66 | 0.001 | 0.24 | | | Valid |
| Y3 | 0.73 | 0.53 | 0.001 | 0.23 | | | Valid |
| Y4 | 0.57 | 0.32 | 0.001 | 0.38 | | | Valid |
| Kinerja Perus. (KP) | | | | | | | |
| Y5 | 0.91 | 0.83 | 0.001 | 0.26 | 0.92 | 0.80 | Reliabel |
| Y6 | 0.96 | 0.92 | 0.001 | 0.21 | | | Valid |
| Y7 | 0.81 | 0.66 | 0.001 | 0.23 | | | Valid |
| | | | | | | | Valid |

Sumber: Data penelitian & diolah, 2016

Deskripsi Variabel

Masing-masing variabel dan indikatornya mendapat penilaian yang tinggi meskipun beberapa indikator dari variabel aset strategik, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior ada yang dalam kategori sedang.

Tabel 3
Deskripsi Variabel

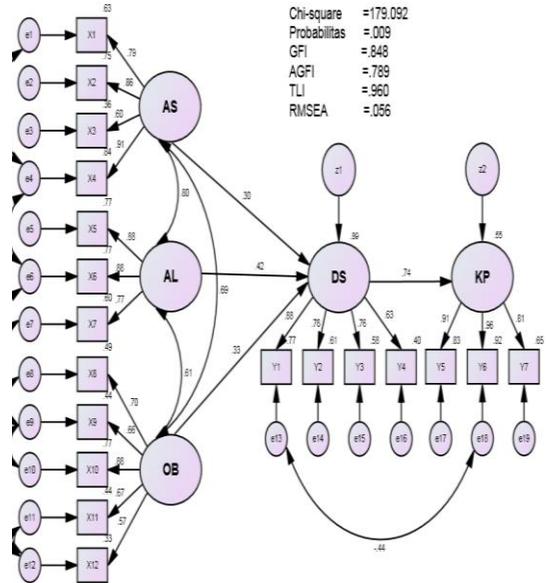
| Variabel/Indikator | Nilai Rata-rata | Kategori |
|-------------------------------------|-----------------|----------|
| Aset Strategik (AS) | | |
| - Kompetensi SDM (X1) | 6.7150 | Tinggi |
| - Manajemen Pengetahuan (X2) | 7.1400 | Tinggi |
| - Kapabilitas Organisasi (X3) | 7.3900 | Tinggi |
| - Pengalaman Manajer (X4) | 4.9990 | Sedang |
| - Pengalaman Manajer (X4) | 7.3400 | Tinggi |
| Adaptabilitas Lingkungan(AL) | | |
| - Kebutuhan Pelanggan (X5) | 6.9200 | Tinggi |
| - Perubahan (X6) | 6.8000 | Tinggi |
| - Hubungan Kerja (X7) | 5.9300 | Sedang |
| - Hubungan Kerja (X7) | 7.0100 | Tinggi |
| Org. Cit. Behavior (OB) | | |
| - Suka Menolong (X8) | 6.7000 | Tinggi |
| - Nyaman (X9) | 7.4900 | Tinggi |
| - Loyalitas (X10) | 6.9000 | Tinggi |
| - Loyalitas (X10) | 5.3000 | Sedang |
| - Kerja (X11) | 6.1600 | Sedang |
| - Taat (X12) | 7.9300 | Tinggi |
| Daya Saing(DS) | | |
| - Kualitas (Y1) | 7.2375 | Tinggi |
| - Kompetitif (Y2) | 7.4900 | Tinggi |
| - Kompetitif (Y2) | 7.9600 | Tinggi |
| - Menarik (Y3) | 7.4600 | Tinggi |
| - Sulit Ditiru (Y4) | 6.0400 | Tinggi |
| Kinerja Perusahaan (KP) | | |
| - Penjualan (Y5) | 7.5367 | Tinggi |
| - Penjualan (Y5) | 7.5200 | Tinggi |
| - Keuntungan (Y6) | 7.3200 | Tinggi |
| - Pasar (Y7) | 7.7700 | Tinggi |

Sumber: Data penelitian & diolah, 2016

Model dan Hasil Analisis

Analisis data hasil kuesioner dalam model struktural dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3
Hasil Analisis SEM



Sumber: Data penelitian & diolah, 2016

Model struktural diterima sebagai model fit berdasarkan hasil pengujian model keseluruhan pada tabel berikut:

Tabel 4
Uji Model Keseluruhan

| Ukuran Kecocokan Model | Persyaratan Model Fit | Hasil Estimasi | Tingkat Kecocokan |
|------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| - Chi-Square | Nilai yang kecil | 179.092 | Poor Fit |
| - p-value | p ≥ 0.05 | 0.009 | Poor Fit |
| - Chi-Square/df | CMIN/DF ≤ 2 | 1.307 | Good Fit |
| - GFI | GFI ≥ 0.90 | 0.848 | Marginal Fit |
| - AGFI | AGFI ≥ 0.90 | 0.789 | Marginal Fit |
| - NFI | NFI ≥ 0.90 | 0.878 | Good Fit |
| - IFI | RFI ≥ 0.90 | 0.968 | Good Fit |
| - TLI | TLI ≥ 0.90 | 0.960 | Good Fit |
| - CFI | CFI ≥ 0.90 | 0.968 | Good Fit |
| - RMSEA | RMSEA ≤ 0.08 | 0.066 | Good Fit |

Sumber: Data penelitian & diolah, 2016

Hasil analisis SEM salah satunya adalah model persamaan matematik yang membentuk model yaitu sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta_1 \text{ atau } DS = \gamma_1 AS + \gamma_2 AL + \gamma_3 OB + \zeta_1$$

$$DS = 0.319AS + 0.416AL + 0.603OB,$$

| | | |
|---------|---------|---------|
| (0.029) | (0.001) | (0.001) |
| 2.178 | 3.603 | 3.409 |

Errorvar. = 0.21 , R² = 0.79

$$\eta_2 = \beta\eta_1 + \zeta_2 \text{ atau } KP = \beta DS + z_2$$

$$KP = 0.744DS$$

$$(0.001)$$

$$7.279$$

$$\text{Errorvar.} = 0.58, R^2 = 0.42$$

Berdasarkan hasil analisis baik berupa model persamaan matematik maupun model struktural di atas dapat diketahui pengaruh dari masing-masing variabel penelitian, yaitu sebagai berikut:

- Aset Strategik berpengaruh dengan arah positif terhadap Daya Saing sebesar $\gamma_1 = 0.319$ dengan nilai CR = 2.178 dan $p = 0.029$.
- Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh dengan arah positif terhadap daya saing sebesar $\gamma_2 = 0.416$ dengan nilai CR = 3.603 dan $p = 0.001$.
- Organizational Citizenship Behavior berpengaruh dengan arah positif terhadap Daya Saing sebesar $\gamma_3 = 0.603$ dengan nilai CR = 3.409 dan $p = 0.001$.
- Daya Saing berpengaruh dengan arah positif terhadap Kinerja Perusahaan sebesar $\beta = 0.744$ dengan nilai CR = 7.279 dan $p = 0.001$.

Pengaruh variabel exogen (AS, AL dan OB) terhadap masing-masing variabel endogen (DS dan KP) adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Pengaruh Antar Variabel

| Jalur | Mediating | Langsung | Tidak Langsung | Total |
|---------|-----------|----------|----------------|-------|
| AS → DS | - | 0.305 | - | 0.305 |
| AL → DS | - | 0.424 | - | 0.424 |
| OB → DS | - | 0.327 | - | 0.327 |
| DS → KP | - | 0.744 | - | 0.744 |
| AS → KP | DS | - | 0.227 | 0.227 |
| AL → KP | DS | - | 0.315 | 0.315 |
| OB → KP | DS | - | 0.243 | 0.243 |

Sumber: Data penelitian & diolah, 2016

Pembahasan

Pengaruh Aset Strategik terhadap Daya Saing

Aset Strategik memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi standarzed sebesar $\gamma_1 = 0.319$ pada model persamaan regresi linier

ganda standardized DS = 0.319AS + 0.416AL + 0.603OB, Errorvar.= 0.21, $R^2 = 0.79$. Hal ini dapat diartikan bahwa Aset strategik mempengaruhi daya saing dengan arah positif, artinya semakin tinggi aset strategik akan membuat daya saing menjadi semakin baik.

Hasil penelitian sejalan dengan teori maupun temuan penelitian yang dilakukan oleh Nur Barokah (2009) dimana aset strategic berpengaruh terhadap daya saing atau mampu mempengaruhi daya saing perusahaan. Ketika PT PZ CUSSONS INDONESIA memiliki aset strategic yang baik ditunjukkan oleh kapabilitas SDM yang tinggi, pengetahuan manajemen yang tangguh, pengalaman yang cukup mumpuni maka perusahaan akan mampu mengelola kegiatan usaha secara efektif untuk menghasilkan produk yang dibutuhkan konsumen sehingga memiliki daya saing yang tinggi. Dengan kata lain semakin baik ASET strategic dimiliki oleh perusahaan maka makin kuat pula posisi perusahaan di industri yang sekaligus menunjukkan makin tingginya daya saing perusahaan.

Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Daya Saing

Adaptabilitas Lingkungan memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi standardized kepemimpinan sebesar $\gamma_2 = 0.416$ pada model persamaan regresi linier ganda standardized DS = 0.319AS + 0.416AL + 0.603OB, Errorvar.= 0.21, $R^2 = 0.79$. Hal ini dapat diartikan bahwa Adaptabilitas Lingkungan mempengaruhi daya saing dengan arah positif, artinya semakin baik Adaptabilitas akan membuat daya saing menjadi semakin baik.

Hasil penelitian sejalan dengan teori maupun temuan penelitian yang dilakukan Samsul Bahri (2012) dan Barokah (2009), dimana Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh terhadap Daya saing. Hubungan dengan pemasok harus selalu dijaga karena pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan

harga dan menurunkan mutu barang yang dijualnya. Oleh karenanya apabila perusahaan tidak bisa menjaga hubungan baik dengan pemasok sehingga perusahaan tidak mampu menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya maka kemampuan perusahaan juga dapat menurun akibat tindakan dari pemasok.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Daya Saing

Organizational Citizenship Behavior memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi *standardized* kepemimpinan sebesar $\gamma_3 = 0.603$ pada model persamaan regresi linier ganda $standardized DS = 0.319AS + 0.416AL + 0.603OB$, $Errorvar.= 0.21$, $R^2 = 0.79$. Hal ini dapat diartikan bahwa Organizational Citizenship Behavior mempengaruhi daya saing dengan arah positif, artinya semakin baik Organizational Citizenship Behavior akan membuat daya saing menjadi semakin baik. Hasil penelitian sejalan dengan teori maupun temuan penelitian yang dilakukan Aldag dan Resckhe, 1997 dalam Hardaningtyas, 2005) dan Vannecia Marchelle(2013), dimana Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Daya saing. Demikian juga yang harus dilakukan oleh PT PZ CUSSONS INDONESIA harus memberikan fasilitas yang sangat memadai bagi karyawan sehingga karyawan bekerja dengan senang dan nyaman. Hal ini sangat berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan yang mana mereka secara otomatis akan memberikan kontribusi / produktivitas yang lebih dari standar atau extra rule terhadap perusahaan serta dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional. Dan semua itu akan menjadikan daya saing perusahaan makin tinggi.

Pengaruh Daya Saing terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh Daya saing terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar $\beta = 0.744$ pada model regresi linier *standardized*

$KP = 0.744DS$, $Errorvar.= 0.0.58$, $R^2 = 0.42$. Hal ini menunjukkan bahwa daya saing mempengaruhi kinerja perusahaan dengan arah positif, artinya semakin baik daya saingan membuat kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

Hasil penelitian sejalan dengan teori maupun temuan penelitian yang dilakukan (Porter, 1998). Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nur Barokah (2009) menghasilkan temuan yang hampir sama yaitu strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan daya saing. Perusahaan PT PZ CUSSONS INDONESIA harus berusaha untuk terus menerus meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat menghasilkan produk - produk yang berkualitas, mempunyai harga yang kompetitif, menarik serta menghasilkan produk-produk yang sulit ditiru sehingga perusahaan berdaya saing tinggi dan otomatis akan dapat meningkatkan Kinerja perusahaan yaitu penjualan, keuntungan dan pangsa pasar yang meningkat.

Pengaruh Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Daya Saing serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan

Hasil analisis menunjukkan bahwa model struktural pengaruh Aset Strategik, Adaptabilitas Lingkungan dan Organizational Behavior merupakan faktor penting yang dapat mendorong daya saing dan pada akhirnya mampu meningkatkan Kinerja perusahaan. Keempat variabel di atas sangat erat kaitanya dengan PT PZ CUSSONS INDONESIA dalam meningkatkan Kinerjanya. Karena pencapaian Organizational yang maksimal akan menggambarkan sejauh mana visi, misi, target maupun sasaran dari organisasi dapat terwujud yang keseluruhannya sesuai dengan yang tertuang di strategi bersaing PT PZ CUSSONS INDONESIA.

Pengaruh antar variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap daya saing lebih kuat dibanding pengaruh aset strategis dan adaptabilitas lingkungan terhadap daya saing. Untuk itu apabila ingin merubah daya saing maka yang harus dilakukan dengan peningkatan OCB, aset strategis dan adaptabilitas lingkungan secara bersamaan tetapi dengan prioritas pada Organizational citizenship behavior.
- Daya saing memang benar-benar merupakan variabel intervening bagi kinerja perusahaan karena pengaruh aset strategis, adaptabilitas lingkungan dan organizational behavior terhadap daya saing lebih kecil apabila dibanding dengan daya saing terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Simpulan

Aset strategis, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior terhadap daya saing dan berdampak pada kinerja perusahaan.

1. Aset strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing dengan arah positif ditunjukkan oleh nilai koefisien $\gamma_1 = 0.321$; artinya semakin tinggi aset strategis yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin baik daya saing perusahaan.
2. Adaptabilitas Lingkungan memiliki pengaruh terhadap daya saing dengan arah positif ditunjukkan oleh nilai koefisien $\gamma_2 = 0.416$; artinya semakin baik adaptabilitas lingkungan maka semakin baik pula daya saing perusahaan.
3. Organizational citizenship behavior memiliki pengaruh terhadap daya saing dengan arah positif ditunjukkan oleh nilai koefisien $\gamma_3 = 0.603$; artinya semakin baik OCB maka semakin baik pula daya saing perusahaan.

4. Daya saing memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing dengan arah positif ditunjukkan oleh nilai koefisien $\beta = 0.744$; artinya semakin baik daya saing maka semakin baik pula kinerja perusahaan.

Saran

1. Model struktural pengaruh aset strategis, adaptabilitas lingkungan dan organizational citizenship behavior terhadap daya saing dan berdampak pada kinerja perusahaan bisa diadopsi oleh perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaannya.
2. Diharapkan pada penelitian yang akan datang ditindaklanjuti dengan penelitian yang lebih luas atau lebih lengkap dengan mengembangkan model dan pengukurannya secara lebih rinci, variabel yang lebih banyak, obyek yang berbeda dan permasalahan yang berkaitan dengan bidang ilmu manajemen khususnya manajemen strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arvey, R.D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17, 1-20.
- Ayu Bianda Pramadani, (2012), Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 1 No. 02, Juni 2012, Unair, Surabaya.
- Berkowitz, L. (1953). Sharing leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 231-238.
- Cooper, R.D dan Emory W.C., 1995, *Business Research Methods* 5th et. London, Richard D Irwin, Inc.
- Dunlavy, C.A. (1998), "Corporate governance in late 19th century Europe and the U.S.: the case of shareholder voting rights", in: K.J.

- Hopt, H. Kanda, M.J. Roe, E. Wymeersch and S. Prigge, eds., Comparative Corporate Governance. *The State of the Art and Emerging Research* (Oxford University Press, Oxford) pp. 5–40
- Ferdinand, A., 2000, *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Hair Jr, Joseph .F, Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham and William C. Black 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings*, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.
- Hemphill, John K. (1949). Situational Factors in Leadership. Columbus: Ohio State University Bureau of Educational Research.
- Hersey, Paul; Blanchard, Ken; Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. ISBN 0-13-017598-6.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kickul, J., & Neuman, G. (2000). Emergence leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork Kinerja and KSAs. *Journal of Business and Psychology*, 15, 27-51.
- Montana Patrick J. and Charnov Bruce H. (2008) *Management: Leadership and Theory*, Barron's Educational Series, Inc., Hauppauge, New York, 4th English edition, 2008. ISBN 0-7641-3931-2
- Nawawi, (2010), Pengaruh Budaya korporat terhadap Implementasi Good Corporate Governance Pada PT Telkom Indonesia,Tbk., Tesis. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Nurjanah, (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian, Tesis, Undip
- Pearce and Robinson (2011), *Strategic Management: Formulation, Implementation & Control*, Mcgraw Hill Higher Education; 12th Revised edition, England
- Reddin, W.J, (1967), “The 3-D Management Style Theory: A Typology Based On Task and Relationship Orientations,” *Training and Development Journal*, April,8-17
- Robbins, Stephen P, (2008), *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Jakarta.
- Schein, Edgar H, (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Sitty Yuwalliatin, (2006), “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang”. *EKOBIS* Vol. 7 No. 2, Juni, h. 241-256.
- Sutojo, (2008), *Implementasi Good Corporate Governance pada Perusahaan*. PT Indeks. Jakarta
- Tagger, S., Hackett, R., Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52, 899-926.
- Terry, G. (1960) *The Principles of Management*, Richard Irwin Inc, Homewood Ill, pg 5.
- Umam, H. (2010), *Perilaku Organisasi*. Alfabeta. Bandung
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196.[1]
- Vroom, Victor H.; Jago, Arthur G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. ISBN 0-13-615030-6.
- Wirawan, (2008), *Budaya dan Iklim Organisasi*. Salemba Empat.Jakarta.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the Kinerjance imperatives confronting today's leaders* (pp. 3–41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zani Dannhauser (2007). The Relationship between Servant Leadership, Follower Trust, Team Commitment and Unit Effectiveness, *Doctoral Thesis*, Stellenbosch University