

**PENGARUH STRATEGIC LEADERSHIP, CORPORATE CULTURE, COMMITMENT MANAGEMENT, INNOVATION DAN COMPETITIVE ADVANTAGE DI MODERASI CHANGE MANAGEMENT TERHADAP CORPORATE PERFORMANCE PT LEKOM MARAS**

**Edy Suprianto<sup>1</sup>, Derriawan<sup>2</sup>, Zulkifli<sup>3</sup>**  
Sekolsh Pascasarjana Universitas Pancasila<sup>123</sup>  
b19edy@gmail.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of strategic leadership, coporate culture, commitment management, change management moderated competitive advantage on coporate performance of PT. Lekom Maras. The sample method in this study uses probability sampling, where each member of the population has the opportunity or or has the same opportunity to be used as a sample. The sample in this study were employees of PT Lekom Maras who are in the strategy and business development division, there are General Managers, managers and team leaders. The number of samples is 140 people. The statistical method used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through the SmartPLS3 program. This research shows that the variables of Leadership Strategy, Innovation, Commitment Management have a positive and significant effect on competitive advantage, competitive advantage has a positive and significant effect on corporate performance. Meanwhile, Corporate Culture has no significant effect on Competitive advantage and Change management as a moderating variable that moderates Competitive advantage does not have a significant effect on corporate performance.*

*Keywords: strategic leadership, coporate culture, commitment management, competitive advantage, moderation, change management, coporate performance*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategic leadership, coporate culture, commitment management, competitive advantage dimoderasi change management terhadap coporate performance PT. Lekom Maras. Metode sampel dalam penelitian ini menggunakan probability sampling, dimana setiap anggota populasi berkesempatan atau atau memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Lekom Maras yang berada pada divisi strategi dan pengembangan bisnis, adalah para General Manager, manajer serta team leader Jumlah sampel tersebut sebanyak 140 orang. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Structural Equation Modeling (SEM) yang dioperasikan melalui program SmartPLS3. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel *Strategi Leadership, Innovation, Commitment Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive advantage*, *Competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate performance*. Sedangkan *Corporate Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Competitive advantage* dan *Change management* sebagai variable moderasi yang memoderasi *Competitive advantage* tidak berpengaruh signifikan terhadap *corporate performance*.

Kata kunci : *kepemimpinan strategis, budaya perusahaan, komitmen manajemen, keunggulan bersaing, moderasi, manajemen perubahan, kinerja perusahaan*

**PENDAHULUAN**

Migas (minyak dan gas bumi) merupakan kebutuhan energi manusia yang amat esensial saat ini. Dari segi ekonomi, migas ini pun merupakan suatu bahan yang strategis. Oleh karena itu perlu pengelolaan yang baik serta diatur dengan baik. Pemerintah Indonesia telah mengatur pengelolaan tersebut melalui Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKK Migas). Hingga penghujung tahun 2019, sejumlah langkah efisiensi telah dilakukan pemerintah melalui Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKK Migas) agar bisnis hulu minyak dan gas bumi (migas) makin atraktif. Tantangan utama yang menghadang adalah penurunan harga minyak dunia yang harus disikapi. Kemudian, juga kondisi sedang beroperasi, tingkat penurunan (decline rate) yang tajam, hingga tantangan dari sisi operasional.

PT. Lekom maras adalah salah satu perusahaan kontraktor nasional yang bergerak di bidang jasa Penunjang Migas yang di dirikan pada tahun 1975. Dengan Bidang jasa berupa: 1. Bisnis jasa *hydraulic workover (HWO) and snubbing services* . 2. *Tubular Service Division*

(TSD). 3. *Hot Tapping*. 4. *Fishing tool*. 5. Properti berupa pembangunan Gedung Ratu Prabu dan Gedung Ratu Prabu 2 Gedung perkantoran, 6. *CED Consultan Management Division*. 7. *Joint Operating Body (JOB)* pengelolaan sumur-sumur produksi minyak dan gas. 8. *Under water service (Marine)*, ROV (*Remotely Operated Vehicle*) *Inspection Class*.

Penelitian terdahulu oleh Iskandar dkk. (2018) membuktikan bahwa menurunnya kinerja pemasaran perusahaan terutama disebabkan oleh lemahnya kemampuan bersaing mereka. Ada beberapa faktor penting dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* tersebut, salah satunya adalah perusahaan membutuhkan *strategic leadership* untuk dapat memimpin jalannya bisnis perusahaan. Dengan menerapkan *strategic leadership* dalam perusahaan, maka akan meningkatkan *competitive advantage*. (Erlinda Lios dan J. Tarigan 2015), *Strategic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* pada perusahaan manufaktur, semakin baik *strategic leadership* maka semakin tinggi *competitive advantage* perusahaan. (Novita Andriani Tanoni dan Josua Tarigan 2016). Mona Tiorina Manurung, Johannes Sugiarto Ph., Bambang Munas D 2016). Menyimpulkan bahwa pengusaha dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan memperhatikan faktor keunggulan bersaing. Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis bersifat positif dan signifikan. Dalam meningkatkan daya *competitive advantage* pada perusahaan, ada beberapa faktor-faktor lainnya seperti, *Corporate culture*, *Invasion*, *commitment management*. Pada penelitian terdahulu mengatakan bahwa: perusahaan perlu untuk membangun *organizational culture* agar menciptakan *competitive advantage* bagi perusahaan (Angelina Tendean dan Devie (2014). Inovasi merupakan salah satu strategi penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar global saat ini, perusahaan perlu keterampilan inovatif dalam menciptakan, memproduksi, memasarkan dan mengelola. (Deniz Dilara Dereli 2015). Dalam meningkatkan *competitive advance* pada perusahaan, *Commitment management* merupakan salah satu faktor penting yang turut serta dalam mempengaruhi *Competitive advance*. Karena seluruh dimensi *competitive advantage* membutuhkan dukungan, keputusan manajemen. Terciptanya *competitive advantage* memerlukan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Pengembangan tersebut hanya dapat terlaksana dengan dukungan penuh, kontrol, dan motivasi dari manajemen untuk terciptanya manusia yang berkualitas di perusahaan (Douglas & Judge, 2001).

Tujuan akhir setelah tercapainya *competitive advantage* yang didukung oleh variable diatas, pada akhirnya akan meningkatkan *Corporate performance* yang diharapkan. Namun didalam penelitian ini penulis mencoba memakai *Change Management* sebagai *variable* moderasi *competitive advantage* guna mendukung *competitive advantage* lebih maksimal dalam meningkatkan *corporate performance* tersebut. Beberapa ahli, memberi definisi tentang manajemen perubahan sebagai berikut: Menurut Wibowo, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Penelitian Safal Batra (2016) Temuan mengungkapkan bahwa bertahan dengan strategi yang ada adalah cara yang paling optimal untuk bertahan hidup dan berkembang di tahun-tahun awal usaha yang beroperasi di lingkungan bisnis turbulen dari negara berkembang. Perubahan radikal dalam postur strategis dapat berakibat fatal bagi perusahaan-perusahaan baru. Dengan tercapainya *competitive advantage* yang di moderasi *Change management* diharapkan dapat meningkatkan *corporate performance* yang dapat diukur dengan dimensi kinerja keuangan dan kinerja pasar.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis mencoba untuk melakukan penelitian terhadap pengaruh strategi leadership, corporate cultur, inovasi, comitment management terhadap competitive advantage dimoderasi change management terhadap corporate performance PT. Lekom Maras.

### ***Pengertian Strategic Leadership***

Proses manajemen stratejik menurut Wheelen dan Hunger (2015) meliputi beberapa tahap yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Berkaitan dengan strategi

fungsional unit bisnis, Wheelen dan Hunger (2015) berpendapat bahwa agar strategi fungsional memiliki kesempatan besar untuk berhasil, maka strategi tersebut harus dibangun dalam suatu kompetensi unik sesuai dengan area fungsionalnya masing-masing. Pearce dan Robinson (2015) berpendapat bahwa dengan strategi, manajer mengarahkan rencana yang berorientasi masa depan dan berskala besar untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan strategis menurut Hitt et al. (2012) adalah kemampuan pemimpin dalam mengantisipasi (*anticipate*), memiliki mimpi (*envision*), fleksibel dan dapat mendayagunakan sumberdaya yang ada dan dapat melakukan perubahan jika diperlukan.

### **Pengertian *Corporate Culture* / Budaya Organisasi**

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Sementara menurut Armstrong dan Taylor (2014), budaya organisasi adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang tidak diartikulasikan tetapi membentuk cara orang-orang di dalam organisasi berperilaku. Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Menurut Edgar H. Schein dalam jurnal Wiwik Yuswani (2016). Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota - anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah - masalah yang terjadi. Dikutip dalam jurnal Enno Aldea Amanda, Satrijo Budiwibowo, dan Nik Amah (2017). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai - nilai (Values), keyakinan - keyakinan, asumsi - asumsi atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi (Darodjat 2015, p.236).

### **Pengertian *Innovation* / Inovasi.**

Kotler (2007:36) mendefinisikan inovasi produk sebagai gabungan dari berbagai macam proses yang saling mempengaruhi antara satu dengan yang lain. Mengambil ide-ide kreatif dan mengubahnya menjadi produk atau metode kerja yang berguna (Robbins & Coulter, 2016). Menurut (Utaminingsih, 2016), inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Djojoko & Tawas, 2014), (Nurtiah, 2016), dan (Tahir, Pasda, & Widhi, 2018) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi secara signifikan oleh variabel inovasi. Menurut Peter F. Drucker (2010:9) inovasi adalah *as changing the value and satisfaction obtained from resources by the consumer.* (seperti mengubah nilai dan kepuasan yang diperoleh dari sumber daya oleh konsumen)”. Menurut Wang & Ahmed (2004:2) Inovasi organisasi sebagai keseluruhan kemampuan inovatif organisasi untuk memperkenalkan produk baru ke pasar, atau membuka pasar baru, melalui penggabungan orientasi strategis dengan perilaku inovatif dan proses.

### **Pengertian *Commitment Management* / Manajemen Komitmen**

Ahmed dan Parasuraman (1994) mendefinisikan komitmen manajemen terhadap kualitas layanan sebagai “meliputi kesadaran atas inisiatif pemilihan kualitas sebagai operasional dan opsi strategi untuk perusahaan dan mengusahakan dalam aktivitas seperti memberikan visi kualitas kepemimpinan dan sumber-sumber untuk mengandopsi dan mengimplementasikan inisiatif kualitas. Menurut Hasibuan (2011) manajemen puncak adalah pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan yang termasuk dalam golongan ini adalah direktur utama (Dirut), dan dewan komisaris (*board of director*). Corak kegiatan manajemen puncak adalah memimpin organisasi, menentukan tujuan dan kebijakan pokok (basic policy). Mooney Ann dan Michael Mahoney (2008) menyatakan bahwa partisipasi manajemen dalam memberikan dukungan merupakan suatu panduan mengenai komitmen dan dukungan atas segala sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan.

### **Pengertian *Competitive Advantage* / Keunggulan Bersaing**

Menurut Porter (1990:3) keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Menurut (Adiputra dan Mandala, 2017): Keunggulan bersaing atau keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) merupakan sekumpulan faktor yang membedakan perusahaan dari pesaingnya. Menurut Porter keunggulan bersaing tidak hanya dapat dipahami dengan cara memandang sebuah perusahaan sebagai suatu keseluruhan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Keunggulan bersaing sebagai strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama dalam menciptakan persaingan yang lebih efektif dalam pasarnya. (Fatah, 2014). Dimensi Keunggulan Bersaing: Keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi untuk menarik pelanggan dan membangun prestise bagi organisasi atau produknya juga untuk meningkatkan nilai yang dirasakan untuk pelanggan dan untuk memuaskan mereka, yang juga termasuk kemampuan untuk memberikan beragam nilai bagi pelanggan (Al Bakri 2008). Keunggulan bersaing menurut Sihite dkk (2016) diukur melalui beberapa dimensi dan indikator yaitu: a. Waktu (waktu pengiriman, konsistensi, dan rantai pasokan). b. Kualitas (kualitas layanan, standar, dan jaminan). c. Biaya (biaya produksi, efisiensi, dan ekonomi). d. Fleksibilitas (kebutuhan pelanggan, fleksibilitas operasional, dan organisasi). e. Diferensiasi (sedang dikenal oleh karyawan, dikenal oleh pelanggan, memberi nilai lebih).

### **Pengertian *Change Management* / perubahan manajemen**

Perubahan Manajemen adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Wibowo, 2011:193 dalam Menda et.al, 2018). Armstrong (2009) dalam Kimhi dan Oliel (2019:5439) menjelaskan bahwa *change management* menekankan perlunya rencana manajemen perubahan, dan strategi yang harus dirumuskan dalam konteks strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan dan untuk menjadi responsif terhadap perubahan sifat lingkungan eksternal organisasi. Perubahan organisasi umumnya berarti pembenaran, pengembangan baru dan perubahan dalam teknologi, operasi penjadwalan ulang dan kemitraan besar (McNamara, 2011 dalam Kimhi dan Oliel, 2019:5438). Menurut Best dan Neuhauser (2014) dalam Mon et.al. (2019) manajemen perubahan adalah proses penyesuaian berkelanjutan dalam suatu organisasi dengan pasarnya dengan melakukan sesuatu yang lebih responsif dan efektif sehingga dapat bersaing dengan para pesaingnya. Manajemen perubahan semakin menjadi fokus studi penting untuk menghindari hambatan untuk program implementasi perubahan yang sukses dan efektif (Elkattan, 2017 dalam Mon et.al., 2019).

### **Pengertian *Corporate performance* / Kinerja perusahaan**

Menurut Kimathi et al (2015) *corporate performance* diidentifikasi sebagai salah satu indikator yang paling penting dari pengaruh struktur modal dalam tinjauan literatur. *corporate performance* mencerminkan profitabilitas perusahaan yang dipengaruhi *leverage*. Almajali (2012) juga menyatakan bahwa *corporate performance* adalah pengukuran untuk apa yang telah dicapai oleh perusahaan yang menunjukkan kondisi yang baik untuk jangka waktu tertentu. Kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Wijaya, Dewi, Noor, & Alamsyah, 2015). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok wiraswastawan mengetahui kelemahan usahanya dan memiliki kriteria atau standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kontribusi pengusaha untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau perbaikan yang terus menerus, sering dikaitkan dengan kinerja dari perusahaan (Sidiqqoh dan Alamsyah, 2017). Kinerja merupakan gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Lisa, Mattila, & Lee, 2016).

### **Hipotesis**

***Strategic Leadership mempengaruhi Competitive advantage.***

Penelitian yang dilakukan oleh Agyapong et al. (2013) menunjukkan bahwa strategic leadership dapat membantu menjelaskan visi pimpinan dari suatu perusahaan kepada karyawan agar dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis. Dengan visi yang jelas dalam perusahaan dapat membantu para karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan agar dapat memperoleh keunggulan bersaing dimata para konsumen dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Daft (2008) juga berpendapat bahwa dengan adanya strategic leadership dapat menciptakan competitive advantage bagi perusahaan. Competitive advantage dapat terjadi ketika seorang strategic leader mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan lingkungan sekitarnya dalam visi, misi, strategi, dan implementasi yang diharapkan. Dimana strategi perusahaan merupakan salah satu faktor penting dan penentu keberhasilan perusahaan. Tanpa adanya strategi yang baik, pencapaian keberhasilan suatu perusahaan akan kurang optimal seperti yang diharapkan. Namun jika perusahaan memiliki strategi yang baik, pencapaian keberhasilan suatu perusahaan bukan tidak mungkin dapat diperoleh oleh perusahaan tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *strategic leadership* memberikan pengaruh yang positif terhadap *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai bahwa :

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

***Corporate Culture mempengaruhi Competitive advantage.***

Nguyen, Neck, & Nguyen (2008) melakukan penelitian dengan judul “The Inter Relationships Between Entrepreneurial Culture, Knowledge Management and Competitive advantage in a Transitional Economy” yang menghasilkan kesimpulan bahwa konteks budaya, ekonomi, dan politik di Vietnam membentuk kegiatan kewirausahaan dan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk sukses dalam mengelola pengetahuan sehingga mencapai competitive advantage. Dari hasil penelitian yang dilakukan Angelina Tendeau dan Devie (2014) yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara organizational culture dengan competitive advantage, maka perusahaan perlu untuk membangun organizational culture agar menciptakan competitive advantage bagi perusahaan, sekalipun dalam penelitian ini hubungan organizational culture terhadap *competitive advantage* melalui *entrepreneurship* dan supply chain integration tidak memadai menjadi variabel perantara antara *organizational culture* dan *competitive advantage*. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai bahwa :

H2: *Corporate culture* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

***Innovation mempengaruhi Competitive advantage.***

Deniz Dilara Dereli (2015) Menyimpulkan bahwa Peran perusahaan yang bertindak di pasar global sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi mereka memiliki dan untuk negara mereka. Untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar global saat ini, perusahaan perlu keterampilan inovatif dalam menciptakan, memproduksi, memasarkan dan mengelola. Perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk mengembangkan dan mempertahankan keterampilan inovatif. Ini hanya dapat dilakukan dengan penerapan manajemen inovasi yang tepat. Inovasi, salah satu alat terpenting dari keunggulan kompetitif, membawa kesuksesan hanya jika dikelola secara efektif. Menciptakan nilai-nilai baru dan mengelola proses kreativitas secara efektif membuka pasar baru dan membawa keunggulan kompetitif. Penelitian Juga dilakukan oleh Hassan, et al. (2013:257) pada industri manufaktur di Pakistan menunjukkan dimensi inovasi berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai bahwa :

H3: *Innovation* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

***Commitment management mempengaruhi Competitive advantage.***

Hasil penelitian Zeplin Jiwa Husada Tarigan, Hotlan Siagian, Ferry Jie (2020) Peran komitmen manajemen puncak adalah dalam meningkatkan keunggulan kompetitif melalui integrasi ERP dan strategi pembelian. Menunjukkan bahwa komitmen manajemen puncak mempengaruhi integrasi ERP dan strategi pembelian, komitmen manajemen puncak mempengaruhi keunggulan kompetitif, integrasi ERP mempengaruhi strategi pembelian, dan

integrasi ERP dan strategi pembelian mempengaruhi keunggulan kompetitif. Salah satu temuan paling menarik mengungkapkan bahwa integrasi ERP dan strategi pembelian memediasi pengaruh komitmen manajemen puncak pada keunggulan kompetitif. Manajemen puncak memengaruhi, secara langsung dan tidak langsung, keunggulan kompetitif. Hasil ini memberikan implikasi manajerial bahwa manajemen perlu membangun integrasi ERP dan menentukan strategi pembelian yang tepat dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan manufaktur. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai bahwa :

H4: *Commitment management* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*.

***Competitive advantage* berpengaruh terhadap *Corporate Performance*.**

Hasil Penelitian dari Mona Tiorina Manurung Johanes Sugiarto Ph., Bambang Munas D. (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa dari analisis penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing berpengaruh langsung untuk meningkatkan kinerja bisnis. Selanjutnya dari hasil penelitian dari Arif Amborroh Putra.(2019) menyimpulkan bahwa Pada pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa startegi bersaing yang di ukur menggunakan Asset Utilization Efficiency menyatakan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai bahwa :

H5: *Competitive advantage* berpengaruh terhadap *Corporate Performance*.

***Competitive advantage* berpengaruh terhadap *Company Performance* di moderasi oleh *Change Management*.**

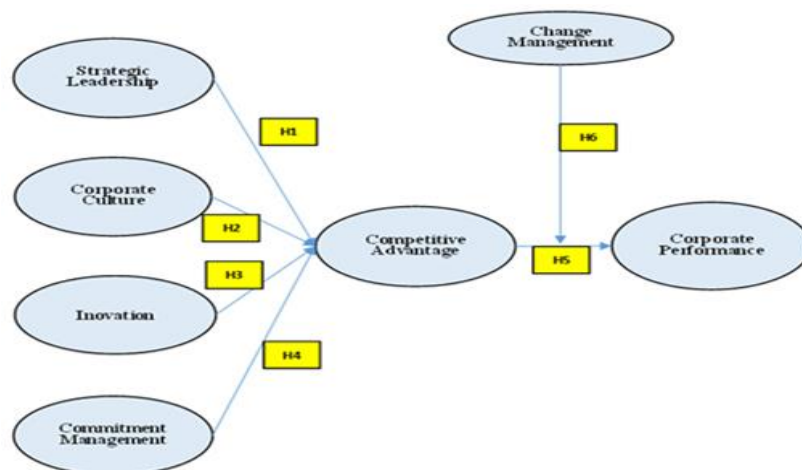
Hasil Penelitian dari Joeliaty Joeliaty, Yayan Firmansyah (2016) menyimpulkan bahwa pengaruh langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya melalui organisasi pembelajaran. Sedangkan Dari penelitian Tri Wulida Afrianty (2020) menyatakan hasil penelitian ini sejumlah hal menjadi jelas. bahwa perusahaan ini telah membuktikan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Anne Muchemi Elias Njoroge Wakonyo (2020) menghasilkan temuan yang mendukung landasan teori chaos theory bahwa perubahan kecil dalam praktik organisasi memiliki kemampuan untuk menghasilkan perubahan besar pada hasil di masa depan. Sehingga hipotesis dapat dirumuskan sebagai bahwa :

H6 : *Competitive advantage* berpengaruh terhadap *Company Performance* di moderasi oleh *Change Management*.

**METODE PENELITIAN**

Model analisis penelitian ini dapat dinyatakan dalam bentuk bagan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dispesifikasikan, seperti:

Gambar 1.



Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif dan kausalitas. Metode sampel dalam penelitian ini menggunakan probability sampling, dimana setiap anggota populasi

berkesempatan atau memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel dalam penelitian (Sugiyono, 2016). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Lekom Maras yang berada pada divisi strategi dan pengembangan bisnis, adalah Manager -manajer serta team leader pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa penunjang Minyak dan Gas di Jakarta yaitu PT. Lekom Maras, beserta kantor cabang perusahaan yang mendukung pelaksanaan proyek yang berlokasi di Kalimantan Timur dan Sumatera selatan yaitu berjumlah 140 orang sebagai sample. Metode analisis yang digunakan adalah menilai Outer Model atau Measurement Model, menilai Inner Model , uji hipotesis, uji validitas model serta pembahasannya. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis Partial Least Square (PLS).

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### HASIL PENELITIAN

##### Deskriptif karakteristik responden

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Lekom Maras yang menjabat sebagai *General Manager*, *Manager* dan *Team Leader* atau *coordinator* yang berada di kantor pusat di Jakarta, kantor cabang di Palembang dan Balikpapan.

Dengan target jumlah responden sebanyak 200 orang responden dan pengembalian kuisisioner sebanyak 140 orang responden terdiri dari *General Manager*, *Manajer* dan *Team Leader*. Dimana profil tersebut dibagi dalam kuesioner berdasarkan demografinya seperti jenis kelamin, usia/umur, pendidikan terakhir, Jabatan perusahaan, masa menjabatan, masa kerja.

#### Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Nilai Sig.	Taraf Signifikansi	Ket
Strategic Leadership	SL1	0,494	0,165	000	0,05	Valid
	SL2	0,770	0,165	000	0,05	Valid
	SL3	0,801	0,165	000	0,05	Valid
	SL4	0,812	0,165	000	0,05	Valid
Corporate Culture	CC1	0,653	0,165	000	0,05	Valid
	CC2	0,680	0,165	000	0,05	Valid
	CC3	0,681	0,165	000	0,05	Valid
	CC4	0,710	0,165	000	0,05	Valid
Innovation	IN1	0,824	0,165	000	0,05	Valid
	IN2	0,833	0,165	000	0,05	Valid
	IN3	0,668	0,165	000	0,05	Valid
	IN4	0,678	0,165	000	0,05	Valid
Commitment Management	CM1	0,674	0,165	000	0,05	Valid
	CM2	0,798	0,165	000	0,05	Valid
	CM3	0,743	0,165	000	0,05	Valid
	CM4	0,734	0,165	000	0,05	Valid
Competitive Advantage	CA1	0,739	0,165	000	0,05	Valid
	CA2	0,742	0,165	000	0,05	Valid
	CA3	0,625	0,165	000	0,05	Valid
	CA4	0,550	0,165	000	0,05	Valid
Change Management	CH1	0,824	0,165	000	0,05	Valid
	CH2	0,797	0,165	000	0,05	Valid
	CH3	0,852	0,165	000	0,05	Valid
	CH4	0,871	0,165	000	0,05	Valid
Corporate Performance	CP1	0,783	0,165	000	0,05	Valid
	CP2	0,807	0,165	000	0,05	Valid
	CP3	0,761	0,165	000	0,05	Valid
	CP4	0,726	0,165	000	0,05	Valid

(Sumber: Hasil Olah Data SPSS 2020)

#### Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas (Sumber: Hasil Olah Data SPSS 2020)

```
RELIABILITY
/VARIABLES=SL1 SL2 SL3 SL4 CC1 CC2 CC3 CC4
IN1 IN2 IN3 IN4 CM1 CM2 CM3 CM4 CA1 CA2 CA3
CA4 CH1 CH2 CH3 CH4 CP1 CP2 CP3 CP4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.
```

#### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

Outer

Case Processing Summary		
	N	%
Cases		
Valid	140	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
Total	140	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	28

Model

Pengujian model pengukuran (outer model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestasinya, pengujian ini meliputi convergent validity, discriminant validity dan reliabilitas. Berdasarkan tabel 3 ini, dapat dilihat bahwa keempat variabel laten memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari nilai yang ditentukan yakni sebesar 0,5, sehingga seluruh variabel manifestasi dinyatakan telah memenuhi persyaratan convergent validity beserta moderating effect *Change management*.

Tabel 3. *Factor Outer Loading Variable.*

Variable	AVE	Keterangan
<i>Strategic Leadership</i>	0,699	Valid
<i>Corporate Culture</i>	0,618	Valid
<i>Innovation</i>	0,836	Valid
<i>Commitment Management</i>	0,545	Valid
<i>Competitive Advantage</i>	0,597	Valid
<i>Change Management</i>	0,699	Valid
<i>Corporate Performance</i>	0,562	Valid
<i>Moderating Effect CM_CA</i>	1,000	Valid

### Composite Reliability

Berdasarkan tabel 4, terlihat nilai composite reliability yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifestasi dari keempat variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

Tabel 4. *Composite Reliability*

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Strategic Leadership</i>	0,781	0,874	Reliabel
<i>Corporate Culture</i>	0,690	0,828	Reliabel
<i>Innovation</i>	0,744	0,836	Reliabel
<i>Commitment Management</i>	0,721	0,826	Reliabel
<i>Competitive Advantage</i>	0,655	0,815	Reliabel
<i>Change Management</i>	0,857	0,903	Reliabel
<i>Corporate Performance</i>	0,771	0,853	Reliabel
<i>Moderating Effect CM_CA</i>	1,000	1,000	Reliabel

### Persamaan Struktural

Berikut ini table 5. Persamaan structural equation dari *competitive advantage* (CA) dan *corporate performance* (CP):

$$CA = 0.239*SL + 0.160*CC + 0.178*IN + 0.239*CM + e$$

$$CP = 0.224*CA + 0.544*CH + 0.132*CM\_CA + e$$

R Square :

Variable	R Square	R Square Adjusted
<b>Competitive Advantage</b>	0,357	0,338
<b>Corporate Performance</b>	0,395	0,382

Berdasarkan tabel di atas. Nilai R square adjusted persamaan:

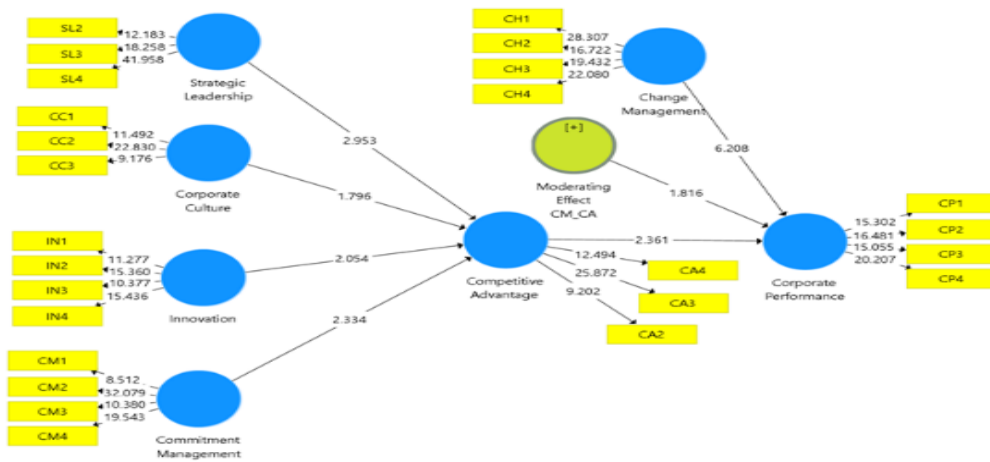
$$CA = 0.239*SL + 0.160*CC + 0.178*IN + 0.239*CM + e$$

### Pengujian Hipotesis Statistik

Pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM dengan batas nilai pengujian hipotesis. Berikut hasil pengujian model lengkap dan hipotesis penelitian ini:

Gambar 2. Hasil Full Model Struktural (Standardized Output) (Sumber: Hasil Olah SmartPLS 3 2020)





Tabel 6. *Hipotesis Statistic.*

Variabel	Korelasi	T - Value	T-Tabel
Strategic Leadership terhadap Competitive advantage;	0,239	2,953	1,96
Corporate Culture terhadap Competitive advantage	0,160	1,796	1,96
Inovation terhadap Competitive advantage	0,178	2,054	1,96
Commitement management terhadap Competitive advantage	0,239	2,334	1,96
Competitive advantage terhadap Corporate Performance	0,224	2,361	1,96
Competitive advantage terhadap Company Performance di moderasi oleh Change Management.	0,132	1816	1,96

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh *Strategic Leadership* terhadap *Competitive advantage*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competitive advantage* dipengaruhi oleh *Strategic Leadership*. Karena pada pelaksanaaa operasional PT. Lekom maras sangat membutuhkan *Strategic Leadership* tidak untuk menentukan arah strategis perusahaan dengan mengembangkan visi jangka panjang perusahaan saja, namun juga lebih kearah penataan operasional perusahaan yang lebih praktis dan efektif, memudahkan karyawan dan para leader menjalankan dan mengontrol jalannya strategi-strategi guna mendukung keunggulan kompetitif. Dalam menjalankan operasaional tersebut juga membutuhkan strategi mengembangkan ilmu pengetahuan karyawan dan pengembangan keterampilan karyawan sehingga menciptakan kehandalan SDM untuk mendukung mewujudkan *Competitive advantage*.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang didapat dari para responden, dimensi menentukan arahan Strategis (*Determining Strategic direction*) indikator menentukan arah strategis perusahaan dengan mengembangkan visi jangka panjang perusahaan mendapat nilai rata-rata tertimbang tertinggi sebesar 3,736. Sedangkan indikator yang yang mendapat nilai rata tertimbang yang paling rendah dengan nilai 3,557 adalah indikator mengembangkan ilmu pengetahuan karyawan.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisa tersebut adalah sebagian para manager dan leader di PT. Lekom maras membutuhkan pemahaman lebih mendalam tentang visi misi perusahaan serta arah strategi perusahaan dengan jelas, namun para manager tidak membutuhkan peningkatan ilmu pengetahuan terhadap karyawan hal ini dapat disebabkan kan persepsi pengetahuan cukup dengan ilmu pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Erlinda Lios dan Josua Tarigan (2015) bahwa adanya pengaruh positif signifikan antara strategic learship terhadap competitive advantage, strategic leadership terhadap organizational learning, organizational learning terhadap competitive advantage, tetapi organizational learning bukan merupakan variabel intervening antara strategic leadership dan competitive advantage.

Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh Strategic Leadership terhadap Competitive advantage yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Lekom Maras, maka temuan ini menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian serta pembuktian yang mencapai tujuan penelitian bahwa Strategic Leadership berpengaruh terhadap Competitive advantage.

## **2. Pengaruh Corporate Culture terhadap Competitive advantage**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Corporate Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Competitive advantage*. Budaya organisasi yang telah diterapkan PT. Lekom Maras saat ini belum dapat diandalkan untuk meningkatkan *Competitive advantage* hal ini dapat disebabkan oleh budaya organisasi dari tingkat atas sampai bawah belum cukup cepat beradaptasi dengan perkembangan zaman saat ini, dan masih sulit melakukan perubahan budaya lama ke budaya baru. Budaya organisasi tersebut bukan hanya dilakukan dan dimiliki oleh karyawan saja, namun juga harus dimiliki dan dilakukan oleh para petinggi organisasi tersebut, karena secara otomatis akan diikuti oleh anggota organisasi lainnya, tentu yang dimaksud adalah budaya organisasi yang mendukung terciptanya budaya kerja yang lebih efektif dan dengan biaya yang jauh lebih murah untuk mendukung mewujudkan *Competitive advantage*.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang didapat dari para responden, dimensi Sistem yang berubah dengan cepat, adaptif (Adhocracy) dengan indikator perbaikan secara terus menerus, antisipasi kebutuhan dimasa depan, mendapat nilai rata-rata tertimbang tertinggi sebesar 3,779. Sedangkan indikator yang mendapat nilai rata tertimbang yang paling rendah dengan nilai 2,85 adalah indikator pengurangan biaya.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisa tersebut adalah sebagian para manager dan leader di PT. Lekom belum lah cukup tanggap dengan perubahan budaya organisasi yang di hadapi saat ini. Budaya yang lebih efektif dan efisien sangat lah dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan zaman di era milenial saat ini sehingga dapat mendukung terciptanya Competitive advantage pada PT. Lekom Maras.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Angelina Tendea dan Devie (2014) bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari organizational culture terhadap competitive advantage, organizational culture terhadap entrepreneurship, entrepreneurship terhadap competitive advantage dan organizational culture terhadap supply chain integration pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Namun, penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan negatif dan signifikan antara supply chain integration terhadap competitive advantage.

Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh Corporate Culture terhadap Competitive advantage yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Lekom Maras, maka temuan ini menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian serta pembuktian bahwa hasil penelitian bertolak belakang dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, dan menyatakan bahwa hasil penelitian tidak mencapai tujuan bahwa Corporate Culture tidak berpengaruh signifikan terhadap Competitive advantage.

## **3. Pengaruh Innovation terhadap Competitive advantage**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competitive advantage* dipengaruhi oleh *Innovation*. Dalam pengembangan perusahaan PT. Lekom Maras sangat membutuhkan *inovasi* namun tidak untuk variasi jenis produk, variasi harga produk, Perbaikan alat produksi yang telah ada, namun lebih kepada Pemanfaatan alat atau teknologi baru untuk mendukung mewujudkan *Competitive advantage*. Saat ini perusahaan-perusahaan sejenis telah melakukan inovasi-inovasi untuk mendukung keunggulan yang kompetitif, untuk itu dengan melihat hasil penelitian bahwa pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif ini, perusahaan harus bisa membuat strategi-strategi inovasi terhadap bisnisnya agar tidak kalah bersaing dengan kompetitor perusahaan dengan jasa sejenis, dan menjadikan PT. Lekom Maras perusahaan yang diperhitungkan.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang didapat dari para responden, dimensi Inovasi Proses (*innovation process*) dengan indikator Pemanfaatan alat atau teknologi baru mendapat nilai rata-rata tertimbang tertinggi sebesar 3,650. Sedangkan indikator yang mendapat nilai rata tertimbang yang paling rendah dengan nilai 3,257 adalah indikator variasi harga produk.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisa tersebut adalah sebagian para manager dan leader di PT. Lekom maras setuju untuk melakukan inovasi pada variasi jenis produk, Perbaikan alat produksi yang telah ada, Pemanfaatan alat atau teknologi baru, namun tidak pada inovasi menciptakan variasi harga produk. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Inda Lestari, Miguna Astuti, Hariyanto Ridwan (2019) bahwa variabel inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya saing kuliner SMEC. Dan, Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing kuliner SMEC.

Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Innovation* terhadap *Competitive advantage* yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Lekom Maras, maka temuan ini menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian serta pembuktian yang mencapai tujuan penelitian bahwa *Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive advantage*.

#### **4. Pengaruh *Commitement management* terhadap *Competitive advantage***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competitive advantage* dipengaruhi oleh *Commitement management*. Dalam menciptakan keunggulan bersaing PT. Lekom maras tentu sangat membutuhkan dukungan yang kuat dari manajemn namun tidak dalam hal pengawasan yang diberikan pihak manajemen, responden mengharapkan dukungan manajemen dalam hal dengan adanya ekspektasi yang diberikan pihak manajemen , adanya alokasi sumber daya yang cukup kemudian mengharapkan kepercayaan yang diberikan oleh manajemen terhadap pelaksanaan operasional perusahaan khususnya untuk mendukung mewujudkan *Competitive advantage*. Dalam hal ini para pelaku oparasional di perusahaan sangat mengharapkan dukungan dari manajemen melalui *Commitement management* pada segala hal terutama pada indikator-indikator yang menunjang terciptanya keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang didapat dari para responden, dimensi harapan (*Expectation*) dan kredibilitas (*Credibility*) dengan indikator adanya alokasi sumber daya yang cukup dan kepercayaan yang diberikan oleh manajemen, mendapat nilai rata-rata tertimbang tertinggi sebesar 3,664. Sedangkan indikator yang yang mendapat nilai rata tertimbang yang paling rendah dengan nilai 3,514 adalah indikator pengawasan yang diberikan pihak manajemen.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisa tersebut adalah sebagian para manager dan leader di PT. Lekom maras setuju untuk membutuhkan dukungan manajemen dalam segala hal untuk menciptakan keunggulan bersaing. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Inda Lestari, Calvin Hardi Garchia (2019) bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen manajemen dari perusahaan manufaktur kosmetik dan farmasi tidak berpengaruh langsung terhadap competitive advantage perusahaan, namun harus melalui sinergitas dengan supplier dan implementasi just in time akan tercapai competitive advantage yang baik dari perusahaan manufaktur kosmetik dan farmasi. Zeplin Jiwa Husada Tarigan, Ferry Jie, (2020) bahwa komitmen manajemen puncak mempengaruhi keunggulan kompetitif.

Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Commitement management* terhadap *Competitive advantage* yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Lekom Maras, maka temuan ini menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian serta pembuktian yang mencapai tujuan penelitian bahwa *Commitement management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive advantage*.

#### **5. Pengaruh *Competitive advantage* terhadap *Corporate Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Corporate Performance* dipengaruhi oleh *Competitive advantage*. Peningkatan kinerja PT. Lekom maras tentunya sangat membutuhkan dukungan penuh dari stiap variabel-variable pendukung terutama variabel *Competitive advantage*, semua indikator sepetrti, harga jual, kualitas produk, kualitas pelayanan yang telah di teliti menunjukkan dukungan penuh terhadap terciptanya *Corporate Performance* yang diharapkan perusahaan. Namun dalam hal menukung kinerja perusahaan responden masih berharap perusahaan tidak terlalu menekan biaya produksi karena hal tersebut akan berdampak pada menurunnya kualitas suatu produk/jasa yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang didapat dari para responden, dimensi biaya / harga (*Cost / Price*) dengan indikator dan kualitas Pelayanan mendapat nilai rata-rata tertimbang tertinggi sebesar 3,850. Sedangkan indikator yang mendapat nilai rata tertimbang yang paling rendah dengan nilai 3,186 adalah indikator menekan biaya produksi.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisa tersebut adalah sebagian para manager dan leader di PT. Lekom maras setuju memfokuskan *Competitive advantage* dan percaya bahwa variabel tersebut dapat mendukung penuh terciptanya *Corporate Performance* yang diharapkan. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Mona Tiorina Manurung Johanes Sugiarto Ph., Bambang Munas D. (2016) bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif signifikan berpengaruh pada keunggulan kompetitif, orientasi pasar berpengaruh negatif terhadap keunggulan kompetitif, keunggulan kompetitif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis, kewirausahaan orientasi berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis, dan orientasi pasar berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja bisnis..

Berdasarkan teori oleh ahli dan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Competitive advantage* terhadap *Corporate Performance* yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Lekom Maras, maka temuan ini menyelesaikan perumusan masalah pada penelitian serta pembuktian yang mencapai tujuan penelitian bahwa *Competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate Performance* .

#### **6. Pengaruh *Competitive advantage* terhadap *Corporate Performance* di moderasi oleh *Change Management*.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Competitive advantage* terhadap *Corporate Performance* di moderasi oleh *Change Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Competitive advantage* akan tetapi *Change Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Corporate Performance* PT. Lekom maras. Hal tersebut membuktikan ketidakpercayaan responden terhadap *Competitive advantage* yang di moderasi oleh *Change Management* dapat mendukung *Corporate Performance* pada perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan sudah banyak melakukan perubahan namun tidak berhasil, kemudian responden meyakini bahwa manajemen tidak akan melakukan perubahan seperti yang diharapkan para responden.

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang didapat dari para responden, dimensi proses (*Process*) dengan indikator Proses pembelajaran dan Proses penerapan sarana perubahan mendapat nilai rata-rata tertimbang tertinggi sebesar 3,721. Sedangkan indikator yang mendapat nilai rata tertimbang yang paling rendah dengan nilai 3,600 adalah indikator sarana penerapan.

Kesimpulan yang didapat dari hasil analisa tersebut adalah sebagian para manager dan leader di PT. Lekom belum percaya bahwa perubahan yang dilakukan akan mendorong keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja perusahaan PT. Lekom Maras.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian JOELIATY. YAYAN. FIRMANSYAH. (2016) bahwa Hasil penelitian ini menunjukkan Hasil Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui organisasi pembelajaran adalah sekitar 41,11%.

Berdasarkan hasil temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh *Change Management* sebagai variabel moderasi *Competitive advantage* terhadap *Corporate Performance* yang diperkuat dengan hasil pengujian data kuantitatif berdasarkan pengujian sampel di PT. Lekom Maras, maka temuan ini pembuktian bahwa hasil penelitian bertolak belakang dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, dan menyatakan bahwa hasil penelitian tidak mencapai tujuan bahwa bahwa *Change Management* sebagai variabel moderasi *Competitive advantage* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Performance*.

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Strategic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* pada PT Lekom Maras, Hal ini menunjukkan bahwa *Strategic leadership* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif pada perusahaan PT, Lekom Maras karena para pelaksana operasional perusahaan sangat tergantung dengan strategi-trategi pemimpin perusahaan tersebut dalam hal menata perusahaan berjalan secara efektif, pengembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan karyawan, walaupun dalam penelitian ini responden tidak berharap banyak pada pemimpin dalam hal penentuan arah strategis perusahaan terutama pengembangan Visi Misi perusahaan.
2. *Corporate culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* pada PT Lekom Maras, hal tersebut di sebabkan oleh sudah mengakarnya budaya organisasi sehingga kesulitan untuk merubah dan beradaptasi dengan perubahan jaman, contohnya, kesulitan merubah budaya bekerja secara manual dirubah menjadi budaya yang praktis dan otomatis.
3. *Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* pada PT, lekom Maras, Hal ini menunjukkan bahwa *Innovation* berperan aktif dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada perusahaan PT, Lekom Maras dengan cara menambah variasi jenis produk/jasa , memvariasikan harga produk/jasa dan melakukan perbaikan alat produksi yang telah ada serta berusaha memanfaatkan alat atau teknologi baru. Hal tersebut dikarenakan pelaku operasional masih sangat percaya bahwa inovasi adalah salah satu factor keberhasilan perusahaan untuk memenangkan persaingan pasar.
4. *Commitment management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage* pada PT, lekom Maras, Hal ini menunjukkan bahwa *Commitment management* sangat dibutuhkan karyawan maupun sistem dalam mendukung peningkatan keunggulan kompetitif pada perusahaan PT, Lekom Maras, karena dengan adanya dukungan penuh dalam setiap aspek, maka para pelaku operasional perusahaan akan merasa percaya diri untuk menciptakan keunggulan kompetitif tersebut.
5. *Competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate performance* pada PT, lekom Maras, Hal ini menunjukkan bahwa *Competitive advantage* sangat berperan otomatis dalam mendukung peningkatan *corporate performance* pada perusahaan PT, Lekom Maras, karena dengan terciptanya keunggulan yang kompetitif, maka dengan mudah perusahaan akan akan mendapatkan tambahan pendapatan dan meningkatkan keuntungan perusahaan serta akan dapat meraih tujuan atau target-target yang dimiliki perusahaan.
6. *Competitive advantage* tidak berpengaruh signifikan terhadap *corporate performance* yang dimoderasi oleh *change management* pada PT Lekom Maras, *change management* yang memoderasi *Competitive advantage* bukanlah hal yang di dukung peningkatan kinerja perusahaan hal tersebut di sebabkan oleh ketidak mampuan perusahaan untuk melakukan perubahan manajemen, hal tersebut dikarenakan perusahaan ini menganut pola pikir perusahaan keluarga, SDM saat ini sudah jenuh sehingga terobosan dan perubahan yang dilakukan manajemen tidak mendorong peningkatan kinerja perusahaan, dan bisnis saat ini sedang pada titik jenuh sehingga mendapatkan kerjasama kontrak banyak sekali yang melalui lobby-lobby bisnis fee. Sehingga sangat sulit untuk melakukan perubahan manajemen secara professional.

### **Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka beberapa implikasi *Strategic* yang bisa diajukan adalah sebagai berikut:

#### **A. Implikasi Akademisi**

1. Bagi kalangan akademik, penelitian ini berusaha untuk memperkaya kajian dan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian terkait untuk dapat memberikan inovasi-inovasi dalam dunia akademik mengenai pengaruh *strategic leadership*, *corporate culture*, *innovation*, *commitment management*, *competitive advantage* dimoderasi *change management* terhadap *corporate performance* dan mengembangkan konsep-konsep tersebut menjadi tambahan referensi pengembangan ilmu *strategic*.

#### **B. Implikasi Praktis**

Bagi perusahaan PT. Lekom Maras Seharusnya:

1. Manajemen dapat terus meningkatkan mutu *Strategic leadership* yang sangat paham dan dapat mengembangkan serta mencapai Visi Misi Perusahaan.

2. Manajemen dapat terus mencari cara *strategic* untuk dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dengan cepat dan efektif.
3. Manajemen terus dapat menemukan strategi-strategi baru dalam berinovasi agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang berkesinambungan.
4. Manajemen terus dapat menjaga komitmen manajemen dan mendukung setiap upaya dalam peningkatan kinerja sehingga dapat menjaga tingkat kepercayaan para pelaksana operasional perusahaan demi mewujudkan tercapainya keunggulan kompetitif dan secara otomatis dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang berkesinambungan.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka dalam rangka mengoptimalkan kinerja pengadaan barang/jasa di PT Lekom Maras dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas Strategic Leadership diawali dengan seharusnya manajemen mempersiapkan SDM yang handal dan memiliki dedikasi yang tinggi sehingga dapat menentukan dan membuat strategi-strategi yang efektif guna peningkatan keunggulan kompetitif dan manajemen perusahaan harus lebih memperhatikan perkembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan berkelanjutan.
2. Dalam Hal *Corporate culture*, Seharusnya pihak manajemen perusahaan berperan aktif dalam mengajak karyawan untuk dapat merubah budaya lama dengan budaya baru yang berfokus pada keterbukaan terhadap perubahan, mudah beradaptasi, melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mengantisipasi kebutuhan dimasa depan. Kemudian berfokus pula pada perencanaan, sistem dan proses yang efisien sehingga otomatis dapat berdampak pada penghematan biaya operasional perusahaan (pengurangan biaya).
3. Manajemen seharusnya berupaya dalam upaya menciptakan strategi-strategi baru dalam menciptakan keunggulan kompetitif terutama dalam inovasi produk Jasa dengan mengedepankan variasi jenis produk, variasi harga produk, dan juga melakukan upaya menginovasi proses dalam melaksanakan jasa tersebut salah satunya dengan cara melakukan perbaikan alat produksi yang telah ada, serta melakukan pemanfaatan alat atau teknologi baru.
4. Manajemen seharusnya melakukan control dan pengawasan yang lebih baik guna mengoreksi semua kebijakan dan strategi guna perbaikan danantisipasi cepat dalam menghadapi setiap masalah yang timbul.
5. Manajemen harus menjelaskan dan mengarahkan pada setiap tingkatan operasional tentang penurunan biaya produksi (efisiensi) ini agar efisiensi ini dapat benar-benar dimengerti dan diterapkan, sehingga dapat mendukung keunggulan kompetitif yang di harapkan.
6. Dalam Hal Manajemen perubahan, seharusnya manajemen terus berupaya mendorong perubahan itu benar-benar terjadi dan perubahan tersebut benar-benar bermanfaat dan pada akhirnya dapat mendorong serta menunjang peningkatan kinerja perusahaan PT. lekom Maras.
7. Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan maka manajemen harus mensosialisasikan kepada setiap manajer tentang kinerja keuangan (*Financial performance*), pada indikator efisiensi biaya operasional dan cara pengembalian modal usaha, agar para manajer memahami pentingnya kedua indicator tersebut, sehingga mereka dapat menemukan strategi-strategi guna tercapainya kinerja keuangan yang diharapkan.
8. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat membahas lebih lanjut dan lebih dalam tentang penerapan *change management* yang dapat mendorong pengaruh *competitive advantage* sehingga secara signifikan mempengaruhi peningkatan Kinerja Perusahaan dengan menjabarkan lebih rinci dan mendalam mengenai indicator yang mendukung perubahan tersebut.
9. Penelitian lebih lanjut, responden hendaknya lebih baik melibatkan setiap manajemen dan termasuk direksi perusahaan.
10. Penelitian lebih lanjut, dengan menambahkan sudut pandang pemilik perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen 2015 MANAJEMEN Strategis.
- Buletin-desember-2019 <https://www.skkmigas.go.id/assets/buletin-desember-2019.pdf>  
 skkmigas surat keputusan no 0104  
[https://www.skkmigas.go.id/assets/0104\\_kep\\_penetapan\\_rup\\_tahun\\_201.pdf](https://www.skkmigas.go.id/assets/0104_kep_penetapan_rup_tahun_201.pdf)
- Baraskova, J. (2010). Strategic positioning and sustainable competitive advantage in food industry. Graduate thesis, Aarhus School of Business.
- Beer,M., Voelpel,S.C., Leibold,M. & Tekie,M.B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. Long Range Planning (Vol. 38, No.5).
- Chang,S.C., & Lee,M.S.(2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee, job satisfaction. The Learning Organization, (Vol. 14, No.2, p. 155-185).
- Daft, R.L. (2011). The leadership experience (5th ed.). Cincinnati, Ohio: Cengage Learning South-Western.
- Gill, R. (2011). Theory and practice of leadership (2nd ed.). Sage.
- Hill, C., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2013). Strategic management theory(11th ed.). Canada: Cengage Learning.
- Khan, Shahzad Anjum, M. A. (2013). Role of leadership style and its impact on getting competitive advantage. European Journal of Applied Sciences ( Vol.5, No.2. p.53-61).
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa.
- Jessica Kosasih dan Josua Tarigan (2015) Peranan Strategic Leadership Terhadap Competitive Positioning Melalui Organization Learning Study Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya. Business Accounting Review Vol 3 No. 2 Agustus 2015 (51-60).
- Agyapong, A., & Boamah, R. B. (2013). Business strategies and competitive advantage of family hotel businesses in Ghana: The role of strategic leadership. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(2), 531- 544.
- Mahdi,O.R., & Almsafir,M.K. (2014). The Role of Strategic leadership in Building Sustainable Competitive advantage in the Academic Environment.Procedia-Social and Behavioral Sciences, 129, 289-296.
- Moghli, Azzam Azmi A., Abdallah, Ghaith Mustafa Al A., dan Muala, Ayed Al. (2012). Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan. American Academic & Scholarly Research Journal, Vol. 4, No. 5
- Novita Andriani Tanoni, Josua Tarigan jurnal (2016) Pengaruh Strategic Leadership terhadap Competitive Advantage melalui Intellectual Capital sebagai Variabel Intervening terhadap perusahaan manufaktur. Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra.
- Erlinda Lios dan Josua Tarigan jurnal (2015) Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Organizational Learning Sebagai Variabel Intervening Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra. Business Accounting Review, Vol.3, No.2, Agustus 2015 ( 231-240)
- Martin Kurniawan Suhartono dan Josua Tarigan 2015 Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Positioning Melalui Intellectual Capital Terhadap Perusahaan Manufaktur Business Accounting Review, Vo.1 3, No. ,1 Januari 2015 102-111

- Eromafuru, E. G. (2013). Building and Sustaining Supportive Organizational Culture through Innovative and Strategic Leadership. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(11), 130-137.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: an Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Intan Saridewi dan Josua Tarigan (2015) Pengaruh Strategic Leadership Terhadap Competitive Advantage Melalui Organizational Culture Sebagai Variabel Intervening Business Accounting Review, Vol.1, No.2, Agustus 2015 ( 221-230)
- Yessica M. Halim dan Josua Tarigan (2015) Pengaruh Strategic Leadership Pada Organizational Learning Melalui Accounting Information System Pada Perusahaan Non Manufaktur Di Surabaya Business Accounting Review, Vol.3, No.2, Agustus 2015 ( 291-300)
- Cihan Tinaztepeb. a,b (Yeditepe 2014) Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME Funda Özera , University, İstanbul, 34755, Turkey Funda Özer and Cihan Tinaztepe / *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Model Confirmatory Factor Analisi (CFA) Kesan Strategi Kepimpinan Terhadap Kecemerlangan Sekolah Diperantarakan Oleh Atribut Pengetua Berkesan Di Selatan Thailand Farid Abdullahhasan\*, Siti Salwa Mohd. Noor *Jurnal AL-NUR, Sekolah Pascasarjana Universitas Fathani No. 27 (f. 2 Juli - Desember 2019)*
- Di Stefano, L. (2007). Warning to SME's: Integrate Corporate Culture for Competitive Advantage or Risk Losing Market Share, *Mettle Group*.
- Hatane Samuel, Devie dan Dovano Mansula (2017) Analisis Entrepreneurial Orientation, Organization Culture, dan Management Control System terhadap Competitive Advantage (Studi Kasus pada Perusahaan Pest Control di Surabaya) *Petra Business & Management Review Vol. 3, No. 1, 2017*
- Abazi, D., Kërçini, D. (2013). Challenging Financial Institutions in the Region on Organizational Culture Change. *Albanian j. agric. sci*, 12(1), 117-121.
- Angelina Tendean dan Devie (2014) Pengaruh organizational culture terhadap competitive advantage melalui entrepreneurship dan supply chain integration sebagai intervening variable pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur *business accounting review*, vol.2. No 2, juli 2014 :187-201
- Hendri Kwistianus, Devie, Yenni Mangoting (2019) Pengaruh Transformational Leadership pada Competitive Advantage melalui Knowledge Management dan Organizational Culture pada Kantor Akuntan di Indonesia. *Petra Business & Management Review*, Vol.5 No.1, 2019
- Inda Lestari 1, Miguna Astuti2\*, Hariyanto Ridwan3 (2019) Pengaruh Inovasi Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol.4, No.1 Februari 2019: 111 – 118 P-ISSN 2527–7502 E-ISSN 2581-2165*
- Sambudi Hamali (2014) Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Pakaian Jadi Kota Bandung.