

# **DISERTASI**

**STUDI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UKM  
MAKANAN DAN MINUMAN DI SULAWESI SELATAN**

***A STUDY OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE  
OF SMEs FOOD AND BEVERAGE IN SOUTH SULAWESI***

**MUHAMMAD TOAHA  
P0500315003**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# **DISERTASI**

**STUDI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UKM  
MAKANAN DAN MINUMAN DI SULAWESI SELATAN**

***A STUDY OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE  
OF SMEs FOOD AND BEVERAGE IN SOUTH SULAWESI***

**MUHAMMAD TOAHA  
P0500315003**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

# DISERTASI

## STUDI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UKM MAKANAN DAN MINUMAN DI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh:

**MUHAMMAD TOAHA**  
**P0500315003**

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal **24 Juli 2020** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor,



**Prof. Dr. H. Haris Maupa, SE., M.Si**  
Promotor



**Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si**  
Kopromotor I



**Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si**  
Kopromotor II

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi,



**Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin,



**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si**

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Toaha  
NIM : P0500315003  
Jurusan/Program Studi : Manajemen/Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

### **STUDI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UKM MAKANAN DAN MINUMAN DI SULAWESI SELATAN**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, Juli 2020

Yang membuat pernyataan,

A green and yellow postage stamp with the text "METERAI TEMPEL" at the top, "TGL. 20" below it, and the serial number "GE783AHF265009374". The value "6000" and "ENAM RIBU RUPIAH" are printed at the bottom. A signature is written over the stamp.

Muhammad Toaha

## PRAKATA

### *Bismillahirrahmanirrahim*

Alhamdulillah Rabbil 'Aalamiin, atas berkah, rahmat, karunia, inayah dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin dengan tugas akhir berjudul “**Studi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM Makanan dan Minuman Di Sulawesi Selatan.**” Sholawat dan salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabatnya, sebagai pembawa dienul islam yang telah menuntun umat manusia ke jalan yang lurus sekaligus sebagai rahmatan lil 'aalamiin..

Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kendala dan permasalahan yang dihadapi selama proses perkuliahan, proses konsultasi, proses penelitian hingga penulisan disertasi ini. Namun semuanya itu telah dapat teratasi atas kehendak Allah SWT, dan tentu saja tidak terlepas dari dukungan, doa, dan motivasi dari banyak pihak, baik dosen, pimpinan, kolega, rekan-rekan mahasiswa, sahabat dan keluarga. Oleh karena itu, tidak berlebihan kiranya dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, keilmuan, maupun materil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini, antara lain sebagai berikut:

1. Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Ristekdikti) Republik Indonesia atas izin yang diberikan untuk melanjutkan pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA.**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
4. Ibu **Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si.**, ( Wakil Dekan I), Ibu **Prof. Dr. Haliah, SE., M.Si., Ak.,CA.** ( Wakil Dekan II), dan Bapak **Dr. Madris, SE., MA.** (Wakil Dekan III) Fakultas Eonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin, yang senantiasa membantu, mendorong dan memotivasi penulis.
5. Ibu **Prof. Dian A.S. Parawansa, SE., M.Si., Ph.D.** dan **Dr. Andi Aswan, SE., MBA., PhD.**, masing-masing selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Unversitas Hasanuddin yang seantiasa membantu, mendorong dan memotivasi penulis.
6. Bapak **Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE, M.Si., Ak., CA.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2014-2018,

- yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
7. Bapak/Ibu rekan-rekan dosen dan segenap anggota civitas akademika lainnya dalam lingkup Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin pada umumnya dan Departemen Manajemen pada khususnya yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu atas segala kerjasama, bantuan, motivasi dan doanya.
  8. Bapak **Prof. Dr. Syamsul Bachri, SH, MH**, selaku Direktur Program Pascasarjana periode 2014-2016.
  9. Bapak **Prof. Dr. Muhammad Ali, SE, MS**, selaku Dekan Sekolah Pascasarjana periode 2016-2018.
  10. Bapak **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.**, selaku Dekan Sekolah Pascasarjana periode 2018-sekarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
  11. Bapak **Dr. Anas Iswanto Anwar, SE, MA**, selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2019-sekarang, yang telah banyak membantu penulis, terutama ketika menghadapi masalah administrasi dalam penyelesaian studi.
  12. Terkhusus kepada yang terhormat Bapak **Prof. Dr. Haris Maupa, SE, M.Si.**, selaku Promotor, Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2014-2018, sekaligus sebagai Penasehat Akademik (PA) penulis yang telah banyak memberikan fasilitas, bimbingan, arahan, dan motivasi dengan penuh kesabaran, perhatian dan dedikasi yang tinggi kepada penulis.
  13. Bapak **Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE, M.Si.** dan Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M. Si., selaku Ko-Promotor, yang dengan penuh kesabaran, perhatian dan keikhlasan telah meluangkan waktu untuk mengarahkan dan memotivasi penulis selama proses penulisan disertasi.
  14. Bapak **Dr. Harifuddin Thahir, SE, MP.** (Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tadulako, Palu, Sulawesi Tengah) selaku penilai eksternal, yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dan arahan serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi.
  15. Tim Penilai Internal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin (Bapak **Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE, M.Si.**, **Dr. Nurdjanah Hamid, SE, M.Agr.**, **Dr. Jusni, SE, M.Si.**, **Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA.**, dan **Dr. Andi Aswan, SE., MBA., PhD.**) yang telah banyak membantu, memberikan kritik dan saran membangun untuk kesempurnaan disertasi ini sejak awal usulan penelitian sampai dengan selesainya disertasi ini.
  16. Seluruh Dosen pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah berbagi banyak ilmu kepada penulis selama menempuh pendidikan.
  17. Kepada kedua orang tuaku (Ayahku **Patang Mide**, dan Ibuku **Hj. Hawa Ngaru**, Allahu yarhamhumaa), yang secara fisik tidak sempat lagi menyaksikanku pada momen berbahagia ini, yang melahirkan, membesarkanku, mendidikku serta senantiasa mendoakanku dengan penuh ikhlas dikala beliau masih hidup.

18. Kepada mertuaku (**H. Andi Muhammad Tahir Mamba** (Alm.) dan **Hj. Damrah** atas doa yang tiada henti serta dukungan yang luar biasa kepada penulis selama menempuh pendidikan.
19. Istriku tercinta, **Ir. Hj. Rukmiati Tahir**, yang begitu sabar dan ikhlas mendampingi serta memberikan dukungan tak terhingga serta doa yang tiada henti kepada penulis. Teristimewa kepada anak-anakku **Ahmad Fachry Toaha, S.Ked., Amila Rezky Mufidah Toaha, SE., dan Aulia Rezky Mufidah Toaha**, sebagai penyemangat serta atas segala pengorbanan, dukungan dan doa selama ini. Untuk itu segalanya kupersembahkan untuk kalian.
20. Kepada saudara-saudaraku **Hj. Caupe Patang, Hj. Saleha Patang, Nurhayati Patang (Alm.), Dra. Hj. Tanawali Patang, M.Pd., Ir. Muh. Amin Patang, Hartati Patang, SE. dan Dr. Fatmawati Patang, M.Si.** yang senantiasa memberikan dukungan moril selama proses pendidikan.
21. Kepada saudara ipar **Ir. Andi Muh. Alwis Tahir, MM. (Alm.), Dr. A. Mukhtar Tahir, S.Kom., Prof. Dr.Ir. A. Ratnawati Tahir, M.Si, Ir. A. Rustam Tahir, MM. dan A. Rostiah, SE.** yang senantiasa memberikan dukungan selama proses pendidikan.
22. Rekan-rekan Himpunan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi (HIMADIE) Universitas Hasanuddin, terkhusus angkatan 2015 (**Pak Dr. Ely Steven Ingratubun, Dr. Muhammad Irfai Sohilauw, Dr. Abdul Rasyid, Dr. Jimmy Torar, Dr. Maryanti, Dr. Wilhelminus Sombolayuk, Dr. Kafrawi Yunus, Dr. Muh. Nasir, Dr. Hasbi Abbas, Dr. Akhsan Tenrisau, Pak Tasrim, Dr. Andi Harmoko, Dr. Umar Syarifuddin, Dr. Sri Sundari, Dr. Nurmadhani Fitri, Dr. Nina Fapari, Dr. Hasnidar, Dr. Rosdiana, Dr. Irawati dan Dr. Badirun Basir**) atas dukungan, bantuan, dan doa selama menempuh pendidikan. Terima kasih atas kebersamaan kita selama ini, yang senantiasa sama-sama dalam keadaan susah dan senang.
23. Kepada pihak lain yang tidak sempat penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih atas perhatian, dukungan dan bantuannya kepada penulis. Semoga amal kebaikan yang telah diberikan dengan tulus memperoleh ganjaran pahala yang setimpal dari Allah SWT.

Penulis tetap mengharapkan kritik dan saran bagi penyempurnaan disertasi ini, semoga dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan serta menambah pemahaman dan pengetahuan bagi pihak yang membutuhkan.

Akhirnya, semoga Allah SWT senantiasa membalas dan menerima segala amal kebaikan yang Bapak/Ibu/Saudara sekalian telah berikan kepada penulis, aamiin yaa Rabbal 'alamiin; Jazaakumullahu Khairan Katsiraa wa Fastabiqul Khaeraat. Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Makassar, Juli 2020  
Penulis,

Muhammad Toaha.

## ABSTRAK

**MUHAMMAD TOAHA.** *Studi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM Makanan dan Minuman di Provinsi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Haris Maupa, Nurdin Brasit, Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, dan kondisi spesifik usaha terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan secara purposif dengan menggunakan kuesioner. Sampel sebanyak 193 responden, sedangkan data yang dianalisis sebanyak 186 responden. Data dianalisis dengan teknik *structural equation modeling* (SEM) menggunakan program Lisrel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi spesifik produk berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha. Kondisi spesifik produk berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Kondisi spesifik proses berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha. Kondisi spesifik proses berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Kondisi spesifik usaha berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Kondisi spesifik produk berpengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha. Kondisi spesifik proses berpengaruh tidak langsung, positif, dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha.

Kata kunci: kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, kondisi spesifik usaha, keunggulan bersaing berkelanjutan, usaha kecil dan menengah, SEM-Lisrel





## ABSTRACT

**MUHAMMAD TOAHA.** *A Study on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage SMEs in South Sulawesi* (supervised by **Haris Maupa, Nurdin Brasit,** and **Muh. Idrus Taba**)

This research aims to analyze and describe the effect of product specific condition, process specific condition, and business specific condition on sustainable competitive advantage of food and beverage SMEs in South Sulawesi.

This study was a quantitative research using questionnaire to obtain the data. The sample consisted of 193 respondents, while the data analyzed consisted of 186 respondents selected using purposive sampling technique. The data analysis used was Structural Equation Modelling (SEM) by means of Lisrel program.

The results of the research indicate that product specific condition has a direct, positive, and significant effect on business specific condition. Process specific product has a direct, positive, and significant effect on sustainable competitive advantage. Process specific condition has a direct, positive, and significant effect on business specific condition. Process specific condition has a direct, positive, and significant effect on sustainable competitive advantage. Business specific condition has a direct, positive, and significant effect on sustainable competitive advantage. Product specific condition has an indirect, positive, and significant effect on sustainable competitive advantage through business specific condition. Process specific condition has an indirect, positive, and significant effect on sustainable competitive advantage through business specific condition.

Key words : product specific condition, process specific condition, business specific condition, sustainable competitive advantage, SMEs, SEM-Lisrel



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR SIMBOL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	8
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	10
2.1.1 Manajemen Strategi.....	10
2.1.2 Keunggulan Bersaing.....	15
2.1.3 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	22
2.1.4 Resource-Based View (RBV) .....	24
2.1.5 <i>Resource Advantage Theory of Competition</i> .....	27

2.1.6 <i>Dynamic Capability Theory</i> .....	29
2.1.7 <i>Knowledge-Based View (KBV)</i> .....	36
2.1.8 <i>Stakeholder Theory</i> .....	37
2.1.9 Konsep Kondisi Spesifik Produk.....	38
2.1.10 Konsep Kondisi Spesifik Proses.....	40
2.1.11 Konsep Kondisi Spesifik Usaha.....	41
2.1.12 Tinjauan Tentang UKM.....	43
2.2 Tinjauan <i>Grand Theory</i> .....	56
2.3 Tinjauan Empiris / Penelitian Terdahulu.....	57
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>63</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	63
3.2 Pengembangan Hipotesis.....	71
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>73</b>
4.1 Rancangan Penelitian.....	73
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	73
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	73
4.3.1 Populasi Penelitian.....	73
4.3.2 Sampel Penelitian .....	75
4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	76
4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	77
4.5 Jenis dan Sumber Data.....	78
4.6 Jenis Pengujian .....	79
4.6.1 Uji Validitas.....	79
4.6.2 Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	80
4.6.3 Uji Reliabilitas.....	84
4.7 Metode Analisis .....	85
4.8 Skala Pengukuran Variabel .....	89
4.9 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	90
4.9.1 Variabel Penelitian .....	90
4.9.2 Definisi Operasional Variabel .....	92

<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>95</b>
5.1 Gambaran Umum Lokasi .....	95
5.2 Deskripsi Data Responden .....	97
5.2.1 Distribusi Lokasi Responden .....	97
5.2.2 Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Jenis Kelamin .....	98
5.2.3 Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Usia .....	99
5.2.4 Karakteristik UKM berdasarkan Jumlah Karyawan .....	100
5.2.5 Karakteristik UKM berdasarkan Usia UKM .....	100
5.2.6 Karakteristik UKM berdasarkan Nilai Aset Usaha .....	101
5.2.7 Karakteristik UKM berdasarkan Hasil Penjualan Tahunan .....	102
5.3 Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel .....	102
5.3.1 Deskripsi Variabel Kondisi Spesifik Produk .....	105
5.3.2 Deskripsi Variabel Kondisi Spesifik Proses .....	106
5.3.3 Deskripsi Variabel Kondisi Spesifik Usaha .....	107
5.3.4 Deskripsi Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	108
5.4 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	109
5.4.1 Hasil Pengujian Validitas .....	109
5.4.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	114
5.5 Hasil Analisis Data .....	116
5.5.1 Uji Asumsi <i>Structural Equation Modeling</i> .....	116
5.5.2 Pengujian Model Pengukuran .....	117
5.5.3 Analisis Uji Kecocokan Keseluruhan Model ( <i>Full Model Analysis</i> ) .....	125
5.5.4 Analisis Hasil Uji Hipotesis .....	131
 <b>BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	 <b>138</b>
6.1 Variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) .....	138
6.2 Variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) .....	139
6.3 Variabel Kondisi Spesifik Usaha (Y1) .....	140
6.4 Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2) .....	141
6.5 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	142
6.5.1 Pengaruh Kondisi Spesifik Produk Terhadap Kondisi Spesifik Usaha (H1) .....	142

6.5.2 Pengaruh Kondisi Spesifik Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (H2) .....	144
6.5.3 Pengaruh Kondisi Spesifik Proses Terhadap Kondisi Spesifik Usaha (H3).....	145
6.5.4 Pengaruh Kondisi Spesifik Proses Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (H4) .....	145
6.5.5 Pengaruh Kondisi Spesifik Usaha Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (H5) .....	147
6.5.6 Pengaruh Tidak Langsung Kondisi Spesifik Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kondisi Spesifik Usaha (H6).....	147
6.5.7 Pengaruh Tidak Langsung Kondisi Spesifik Proses Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kondisi Spesifik Usaha (H7).....	149
6.6 Pengaruh Total.....	150
6.6.1 Pengaruh Total Kondisi Spesifik Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	151
6.6.2 Pengaruh Total Kondisi Spesifik Proses Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	151
6.7 Kontribusi Teoritis dan Temuan Empiris Hasil Penelitian .....	152
6.7.1 Kontribusi Teoritis Hasil Penelitian .....	152
6.7.2 Implikasi/Temuan Empiris Hasil Penelitian .....	156
6.8 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang Akan Datang .....	157
<b>BAB VII SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>159</b>
7.1 Simpulan.....	159
7.2 Saran .....	163
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>167</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>179</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
1.1	Jumlah Perusahaan atau Usaha Mikro, UKM, dan Usaha Besar di Sulawesi Selatan Tahun 2014-2018 .....	4
1.2	Jumlah UKM per Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan tahun 2018 .....	5
2.1	Kronologi Definisi Manajemen Strategi .....	10
2.2	Kelompok Pemikiran dalam Manajemen Strategi .....	13
3.1	Model Pengukuran Berdasarkan Desain Penelitian .....	71
4.1	Jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Sulawesi Selatan .....	74
4.2	Skor Jawaban Responden .....	78
4.3	<i>Goodness of Fit Index</i> untuk Evaluasi Model .....	83
4.4	Variabel, Jenis Variabel, Notasi, dan Indikator Variabel .....	90
4.5	Definisi Operasional Variabel .....	92
5.1	Distribusi Lokasi Responden .....	97
5.2	Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Jenis Kelamin .....	98
5.3	Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Usia .....	99
5.4	Karakteristik UKM berdasarkan Jumlah Karyawan .....	100
5.5	Karakteristik UKM berdasarkan Usia UKM .....	100
5.6	Karakteristik UKM berdasarkan Nilai Aset Usaha .....	101
5.7	Karakteristik UKM berdasarkan Hasil Penjualan Tahunan .....	102
5.8	Kriteria Interpretasi Angka Indeks .....	105
5.9	Nilai Indeks Kondisi Spesifik Produk .....	105
5.10	Nilai Indeks Kondisi Spesifik Proses .....	106
5.11	Nilai Indeks Kondisi Spesifik Usaha .....	107
5.12	Nilai Indeks Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	108

5.13	Hasil Uji Awal Validitas Variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) .....	110
5.14	Hasil Uji Awal Validitas Variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) .....	111
5.15	Hasil Uji Awal Validitas Variabel Kondisi Spesifik Usaha (Y1) .....	112
5.16	Hasil Uji Awal Validitas Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2) .....	113
5.17	Hasil Uji Reliabilitas .....	114
5.18	Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model Pengukuran Variabel Kondisi Spesifik Produk .....	119
5.19	Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model Pengukuran Variabel Kondisi Spesifik Proses .....	120
5.20	Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model Pengukuran Variabel Kondisi Spesifik Usaha .....	122
5.21	Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	123
5.22	Hasil Pengukuran <i>Construct Reliability</i> (CR) dan <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	124
5.23	Hasil Uji Kelayakan Model ( <i>Goodness of Fit Indices Overall Model</i> ) .....	130
5.24	Hasil Pengujian Hipotesis <i>Direct Effect</i> .....	132
5.25	Hasil Pengujian Hipotesis <i>Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i> .....	133
6.1	Indikator dengan <i>Loading Factor</i> (LF) Tertinggi dan Terendah .....	153

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Model Manajemen Strategi .....	13
2.2 Lima Kekuatan Bersaing Porter .....	21
3.1 Model Konseptual yang Diusulkan .....	68
5.1 Kurva Q-Q Plot .....	116
5.2 Diagram Jalur Konstruksi Kondisi Spesifik Produk .....	118
5.3 Diagram Jalur Konstruksi Kondisi Spesifik Proses .....	119
5.4 Diagram Jalur Konstruksi Kondisi Spesifik Usaha .....	121
5.5 Diagram Jalur Konstruksi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	122
5.6 Full Structural Equation Model .....	126



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>		<b>Halaman</b>
1	Kuesioner Penelitian .....	180
2	Surat Izin Penelitian .....	186
3	Tabulasi Data .....	188
4	Hasil Olah Data Penelitian .....	196

## DAFTAR SIMBOL

Simbol	Dibaca	Keterangan
$\xi$	ksi	Variabel laten eksogen (variabel independen), digambarkan dalam bentuk lingkaran
$\eta$	eta	Variabel laten endogen (variabel dependen, juga dapat menjadi variabel independen pada persamaan yang lain), digambarkan dalam bentuk lingkaran.
$\gamma$	gamma	Hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
$\beta$	beta	Hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
$\xi$	-	Indikator variabel eksogen
X	-	Indikator variabel endogen
$\lambda$	lamda	Hubungan antara variabel laten eksogen ataupun endogen terhadap indikatornya
$\phi$	phi	Korelasi antara variabel eksogen
$\delta$	delta	Kesalahan pengukuran dari indikator variabel eksogen
E	epsilon	Kesalahan pengukuran dari indikator variabel endogen
$\zeta$	zeta	Kesalahan dalam persamaan antara variabel eksogen dan/atau endogen terhadap variabel endogen

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Usaha kecil dan menengah (UKM) terus menarik banyak perhatian dan kepedulian banyak pihak di seluruh dunia. UKM mendapatkan banyak perhatian karena dianggap memegang peranan penting di dalam pembangunan ekonomi baik di negara maju maupun di negara yang sedang berkembang. Kasus di Indonesia, misalnya, jika dimasukkan usaha mikro, maka kelompok usaha ini (UMKM) menduduki posisi mayoritas diantara jenis-jenis atau kelompok usaha yang ada di negara ini; dimana dari jumlah usaha yang ada, 98% lebih adalah terdiri dari UMKM dan sisanya adalah perusahaan besar yang jumlahnya kurang dari 2% dari seluruh jumlah perusahaan yang ada.

Yang lebih penting lagi ialah bahwa, secara kolektif, UKM memainkan peran aktif di dalam pembangunan bangsa. Sebagaimana halnya dengan perusahaan besar, perusahaan-perusahaan kecil dan menengah ini telah memberikan berbagai kontribusi penting terhadap pembangunan ekonomi. Sekarang ini, dilaporkan bahwa UKM memberikan kontribusi sekitar 57% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), 14% dari total ekspor non-migas dan menyumbang sekitar 97% jumlah tenaga kerja di negara ini.

Di samping peran penting UKM ini terhadap pembangunan ekonomi nasional sebagaimana telah dikemukakan di atas, ternyata UKM secara umum diperhadapkan dengan berbagai macam masalah di dalam operasionalnya yang tidak hanya berpengaruh pada kinerjanya, tetapi juga berpengaruh terhadap sustainabilitasnya atau keberlanjutannya. Sebagai tambahan, tinjauan pustaka

dan penelitian menunjukkan masih terbatasnya upaya yang telah dilakukan untuk mencari tahu masalah-masalah yang dihadapi UKM ini termasuk saran-saran bagaimana caranya membantu mereka mempertahankan kegiatan-kegiatan bisnisnya.

Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk membantu usaha kecil dan menengah (UKM) khususnya UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan dalam upaya menjaga atau meningkatkan kelangsungan bisnis mereka. Masalah keberlanjutan (*sustainability*) adalah masalah utama yang saat ini dihadapi oleh bisnis ini. Berbeda dengan bisnis makanan dan minuman besar, UKM makanan dan minuman memiliki tingkat persaingan yang tinggi (Yuli, 2006). Bisnis ini tidak hanya bersaing dengan bisnis besar (Sudaryanto, R., & Wijayanti, 2013), tetapi juga bersaing dengan UKM lain yang menyediakan produk makanan dan minuman. Ini kemudian mempengaruhi kerentanan kelangsungan usaha. Sebagai gambaran, sangat mudah bagi seorang wirausahawan untuk mendirikan usaha tanpa menghabiskan banyak investasi. Oleh karena itu, bisnis baru seringkali tiba-tiba muncul dan mengancam secara terbuka keberlanjutan bisnis yang ada. Ini juga diperkuat oleh biaya keluar yang rendah sehingga bisnis yang telah lama beroperasi juga bisa tiba-tiba tutup.

Hal lainnya adalah, UKM makanan dan minuman memainkan peran penting dalam ekonomi regional (Sondakh, Christiananta, & Ellitan, 2017). Berbeda dari bisnis makanan dan minuman besar, UKM kebanyakan menggunakan bahan baku dan bahan pembantu dari produk lokal yang umumnya diperoleh di pasar tradisional (Sudaryanto, R., & Wijayanti, 2013). Ini menunjukkan bahwa UKM makanan dan minuman memiliki hubungan dengan bisnis lain di hulu. Hubungan tersebut tercipta antara pedagang di pasar

tradisional dan secara tidak langsung dengan pemasok komoditas pangan serta petani di desa.

Terlepas dari fenomena tersebut, studi industri makanan dan minuman di Indonesia hingga saat ini telah banyak dipelajari atau diteliti. Namun, secara umum, penelitian yang ada menekankan berbagai objek dan fokus yang berbeda. Dilihat dari objek penelitian, penelitian yang terkait dengan bisnis makanan dan minuman sebagian besar berfokus pada bisnis besar (Salim, et al, 2018; Diana, 2017). Dan faktanya, bahwa terdapat perbedaan dalam sifat bisnis antara yang besar dan UKM (Meilani, & Simanjuntak, 2012; Kristiyanti, 2012), beberapa di antaranya adalah kemudahan untuk memulai bisnis, dan kemudahan untuk keluar dari bisnis, serta penggunaan konten local (Latifah, 2016; Sudaryanto & Wijayanti, 2013). Selanjutnya, penelitian tentang makanan dan minuman UKM ditemukan sebagian besar terkait dengan kinerja bisnis (Indris & Primiana, 2015; Sondakh, Christiananta, & Ellitan, 2017) yang diukur dari aspek keuangan, pemasaran (Jauhari, 2014) dan aspek operasional (Latifah, 2016). Studi yang berfokus pada keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk UKM makanan dan minuman di Indonesia sampai saat ini tidak banyak diteliti. Sejauh pengetahuan kami, hanya ada beberapa literatur yang membahas daya saing UKM makanan dan minuman, seperti Matrutty dkk.(2018) yang menekankan pentingnya faktor-faktor produksi seperti bahan baku berkualitas dan kemampuan menghasilkan produk yang berkualitas.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Studi ini juga membahas bagaimana model terintegrasi dari keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk UKM makanan dan minuman dibangun dengan

mempertimbangkan kondisi spesifik produk dalam hal ini tentang daya tarik produk, kondisi spesifik proses, yang dalam hal ini mengenai proses inovasi dan kondisi spesifik bisnis yang menyangkut dengan lokasi strategik perusahaan.

Berikut ini adalah gambaran jumlah usaha mikro, usaha kecil menengah (UKM) dan usaha besar di Provinsi Sulawesi Selatan dari tahun 2014 – 2018.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Perusahaan atau Usaha Mikro, UKM, dan Usaha Besar di Sulawesi Selatan Tahun 2014-2018**

No.	Kelompok Usaha	Tahun					Pangsa 2018(%)
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	Usaha Mikro	780.450	797.081	800.509	803.651	804.151	87,10
2	UKM	112.401	117.842	117.842	117.842	117.842	12,76
3	Usaha Besar	1.309	1.309	1.309	1.309	1.309	0,14
<b>Total</b>		<b>894.162</b>	<b>916.232</b>	<b>919.660</b>	<b>922.802</b>	<b>923.302</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan, 2019 (data diolah).

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, nampak bahwa dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018, usaha mikro mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun, dimana pada tahun 2018 terdapat 804.151 unit usaha mikro atau sebesar 87,10% dari jumlah usaha yang ada. Sedangkan UKM dan usaha besar pada tahun yang sama masing-masing sebanyak 117.842 unit dan 1.309 unit; atau masing-masing sebesar 12,76% dan 0,14%. Kedua kelompok ini juga (UKM dan usaha besar) tidak mengalami pertumbuhan selama periode 2014-2018

Selanjutnya, persebaran jumlah UKM per Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan tahun 2018 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah UKM per Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan tahun 2018**

No	Kab/Kota	2018		
		Kecil	Menengah	Jumlah
1	Selayar	797	32	829
2	Bulukumba	3.137	136	3.273
3	Bantaeng	1.306	30	1.336
4	Jeneponto	3.350	58	3.408
5	Takalar	4.334	68	4.402
6	Gowa	10.284	147	10.431
7	Sinjai	2.016	48	2.064
8	Maros	4.075	92	4.167
9	Pangkep	3.365	77	3.442
10	Barru	1.901	40	1.941
11	Bone	7.009	105	7.114
12	Soppeng	3.268	58	3.326
13	Wajo	6.220	158	6.378
14	Sidrap	3.098	61	3.159
15	Enrekang	1.817	48	1.865
16	Luwu	2.401	46	2.447
17	Tana Toraja	1.382	45	1.427
18	Luwu Utara	3.613	89	3.702
19	Luwu Timur	2.414	99	2.513
20	Makassar	35.731	1.447	37.178
21	Parepare	2.565	96	2.661
22	Palopo	2.838	104	2.942
23	Pinrang	4.269	86	4.355
24	Toraja Utara	3.467	15	3.482
<b>JUMLAH</b>		<b>114.657</b>	<b>3.185</b>	<b>117.842</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan, 2019 (Data diolah)

Dari tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 terdapat 117.842 unit UKM di Sulawesi Selatan yang tersebar di 24 Kabupaten dan Kota. Jumlah tersebut terdiri dari 114.657 unit usaha kecil dan sebanyak 3.185 unit usaha menengah.

### 1.2 Rumusan Masalah

Sejauh ini penelitian tentang industri makanan dan minuman di Indonesia telah banyak dilakukan atau diteliti. Namun, secara umum, penelitian yang ada

menekankan berbagai objek dan fokus yang berbeda. Dilihat dari objek penelitian, penelitian yang terkait dengan bisnis makanan dan minuman sebagian besar hanya berfokus pada bisnis besar. Selanjutnya, penelitian tentang industri makanan dan minuman UKM ditemukan sebagian besar terkait dengan kinerja bisnis. Sangat sedikit yang mengkaji tentang keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan. Hal ini menuntut dilakukannya kajian keunggulan kompetitif berkelanjutan UKM makanan dan minuman khususnya di Sulawesi Selatan dengan fokus pada faktor-faktor yang mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan dimaksud. Dalam hal ini yang terkait dengan kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, dan kondisi spesifik usaha. Oleh karena itu secara spesifik, masalah penelitian ini dapat dikemukakan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kondisi spesifik produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?
2. Apakah kondisi spesifik produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?
3. Apakah kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?
4. Apakah kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?



5. Apakah kondisi spesifik usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?
6. Apakah kondisi spesifik usaha memediasi pengaruh kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?
7. Apakah kondisi spesifik usaha memediasi pengaruh kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kondisi spesifik produk terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kondisi spesifik proses terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh kondisi spesifik usaha terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kondisi spesifik usaha dalam pengaruh kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kondisi spesifik usaha dalam pengaruh kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian, maka manfaat atau kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah adanya gambaran tentang bagaimana pengaruh variabel kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, dan kondisi spesifik usaha terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi positif bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dan bahkan dapat memperkaya konsep dan teori manajemen strategik. Secara lebih rinci, kegunaan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat mengonfirmasi teori keunggulan bersaing (Porter, 1985) terkhusus yang berfokus pada teori resource-based view (Barney, 1991). Dalam penelitian ini kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, dan kondisi spesifik usaha dipandang dapat menciptakan

citra positif dan meraih kepuasan konsumen sehingga akan mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi perusahaan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi berharga dan rekomendasi kepada para pemilik UKM minuman dan makanan di Sulawesi Selatan dalam upayanya untuk mewujudkan keunggulan bersaing berkelanjutan dalam rangka pengembangan usahanya.

#### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini menguji dan memverifikasi kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses dan kondisi spesifik usaha yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu penelitian ini terbatas kajiannya pada informasi UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan tentang kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses dan kondisi spesifik usaha, serta keunggulan bersaing berkelanjutan.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah UKM makanan dan minuman yang ada di Sulawesi Selatan sebagai obyek penelitian yang diwakili oleh pemilik atau manajemennya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Manajemen Strategi

Munculnya manajemen strategis sebagai bidang akademik dapat ditelusuri hingga 1960-an (Furrer *et al.*, 2007). "Strategi dan Struktur" oleh Chandler (1962) dan "Strategi Perusahaan" oleh Ansoff (1965) adalah karya publikasi pertama di bidang manajemen strategi. Dalam dekade pertama keberadaannya, manajemen strategis semata-mata menyelidiki masalah strategis di perusahaan besar yang sudah mapan (Analoui & Karami, 2003).

Terdapat berbagai pandangan yang berbeda oleh para ahli didalam mendefinisikan manajemen strategi dari waktu ke waktu. Berdasarkan runtut waktu atau kronologi definisi manajemen strategi dirangkum dari beberapa ahli seperti pada tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Kronologi Definisi Manajemen Strategi**

<b>Tahun</b>	<b>Kontributor dan Sumber</b>	<b>Definisi</b>
1947	Von Neumann & Morgenstern, <i>Theory of Games and Economic Behavior</i> [pp.79-84]	<i>Strategy is a series of actions according to the by a firm that are decided on particular situation.</i>
1954	Drucker, <i>The Practice of Management</i> [p.17]	<i>Strategy Is analyzing the present situation and changing it if necessary. Incorporated in this is finding out what one's resources are or what they should be.</i>
1962	Chandler, <i>Strategy and Structure: Chapters In the History of American Industrial Enterprise</i> [p.13]	<i>Strategy is the determinator of the basic an enterprise, and the adoption long-term goals of courses of action and the allocation of resources goals.</i>

<b>Tahun</b>	<b>Kontributor dan Sumber</b>	<b>Definisi</b>
1965	Ansoff, <i>Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion</i> [pp.118-121]	<i>Strategy is a rule for making decisions determined by product/market scope, growth vector, competitive advantage, and synergy.</i>
1968	Cannon, <i>Business Strategy and Policy</i> [p.9]	<i>Strategies are the directional action decisions which are required competitively to achieve the company's purpose.</i>
1969	Learned, Christenson, Andrews, & Guth, <i>Business Policy: Text and Cases</i> [p.15]	<i>Strategy is the pattern of major policies and such away objectives, purposes, or plans for achieving these as to define what business the company goals and goals, stated in is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.</i>
1971	Newman & Logan, <i>Strategy, Policy, and Central Management</i> [p.70]	<i>Strategies are forward-looking plans that anticipate change and initiate action to take integrated into the advantage of opportunities that are concepts or mission of the company.</i>
1972	Schendel & Hatten, <i>Business policy or strategic Management, Academy of Management Proceedings</i> [p.4]	<i>Strategy is defined as the basic goals and objectives of the organization, the major programs of action chosen to reach these goals and objectives, and the major pattern of resource allocation used to relate the organization to its environment.</i>
1973	Uyterhoeven, Ackerman, & Rosenblum, <i>Strategy and Organization: Text and Cases in General Management</i> [pp.9-10]	<i>Strategy provides both direction and cohesion to the enterprise and is composed of several steps: strategic profile, strategic forecast, resource ploed, tests for audit, strategic alternatives ex-consistency and, finally, strategic choice.</i>
1974	Ackoff, <i>Redesigning the Future</i> [p.29]	<i>Strategy is concerned with long-range objectives and ways of pursuing them that affect the system as a whole.</i>
1975	Paine & Naumes, <i>Strategy and Policy Formation: An Integrative Approach</i> [p.7]	<i>Strategies are specific major actions or for the attainment of the firm's objectives.</i>
1975	McCarthy, Minichiello, & Curran, <i>Business Policy a Strategy: Concepts and Readings</i> [p.19]	<i>Strategy is an analysis of the environment and selection of economic alternatives that will match the corporate resources and objectives at a risk commensurate with the profit and viability which the alternatives offer.</i>
1976	Glueck, <i>Business Policy: Strategy Formation and Management Action, 2nd ed.</i> [p.3]	<i>Strategy is a unified, comprehensive, designed to assure that the basic and integrated plan objectives of the enterprise are achieved.</i>
1977	McNichols, <i>Policy Making</i>	<i>Strategy is embedded in series of</i>

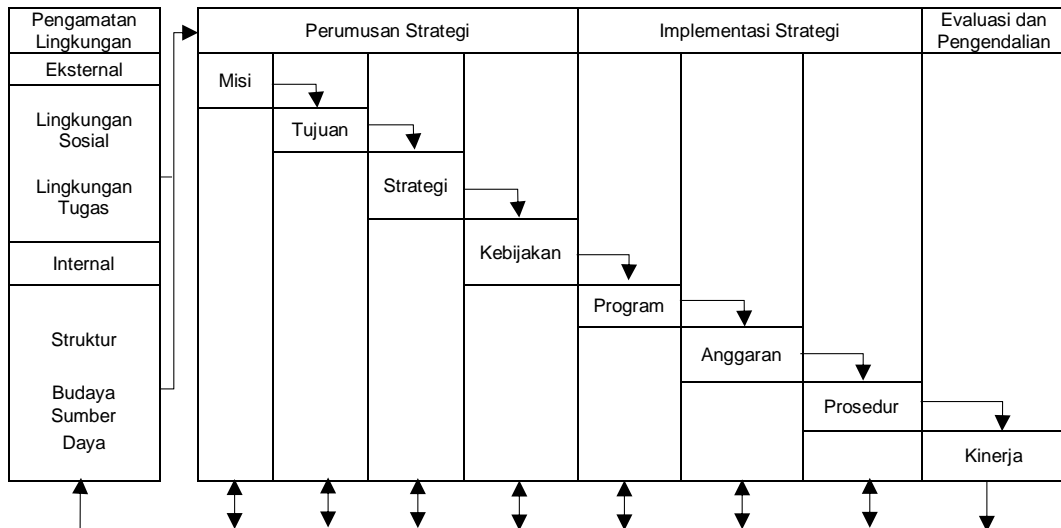
<b>Tahun</b>	<b>Kontributor dan Sumber</b>	<b>Definisi</b>
	<i>and Executive Action</i> , 5 <sup>th</sup> ed. [p.9]	<i>decisions reflecting policy formulation: it the determination of basic business objectives and the utilization of skills and resources to attain these goals.</i>
1977	Steiner & Miner, <i>Management Policy 1979 and Strategy: Text, Readings, and Cases</i> [p.19]	<i>Strategy is the forging of company missions, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and ensuring their proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved.</i>
1979	Mintzberg, <i>The Structuring of Organizations</i> [p.25]	<i>Strategy is a mediating force between the in streams of organizational its environment: consistent patterns organization decisions to deal with the environment.</i>
1979	Schendel & Hofer, <i>Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning</i> [p.516]	<i>Strategy provides permit directional cues to the organization it to achieve its objectives, while responding to the opportunities and threats in its environment.</i>

Sumber: Bracker, (1980)

Berdasarkan berbagai pandangan dari para ahli mengenai manajemen strategi, Bracker (1980), memberikan definisi tentang manajemen strategi. Menurut Bracker (1980), manajemen strategi:

*Strategy management is the direct organizational application of the concepts of the business strategy that have been developed in the academic realm. That, is, strategic management entails the analysis of internal and external environment of a firm to maximize the utilization of resource in relation to objectives.*

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Hunger & Wheelen, 2003).



Sumber: Hunger & Wheelen (2003)

**Gambar 2.1 Model Manajemen Strategi**

Manajemen strategis berkaitan dengan penyebaran sumber daya untuk mengeksplorasi peluang dan kebutuhan kewirausahaan untuk memasukkan perspektif strategis dalam perencanaan dan tindakan (Kraus & Kauranen, 2009). Oleh karena itu, kedua bidang berfokus pada proses eksploitasi baik peluang maupun sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Mintzberg (1990); Mintzberg & Lampel (1999); Sandberg (1992), telah mengembangkan sepuluh kelompok strategi yaitu kelompok konfigurasi yang dianggap sebagai integrasi dari sembilan kelompok strategi. Di kelompok ini, karakteristik dan perilaku tertentu dari perusahaan dan pengusaha dikelompokkan ke arah konfigurasi yang optimal. Dalam proses ini, semua instrumen manajemen strategis yang disebutkan dari kelompok lain dapat digunakan tergantung pada situasi masing-masing.

**Tabel 2.2**  
**Kelompok Pemikiran dalam Manajemen Strategis**

Kelompok Preskriptif	Kelompok Deskriptif I	Kelompok Deskriptif II
Design school (Kelompok Desain)	Entrepreneurial School (Kelompok Kewirausahaan)	Political School (Kelompok Politik)

Kelompok Preskriptif	Kelompok Deskriptif I	Kelompok Deskriptif II
<p>Pengembangan strategi konseptual melalui pencapaian "kecocokan" antara kekuatan dan kelemahan internal dan peluang dan ancaman eksternal.</p> <p>Instrumen utama: Analisis SWOT.</p>	<p>Pembentukan strategi visioner, visi dan intuisi wirausahawan alih-alih rencana yang tepat. Perspektif implisit (visi) yang bersifat pribadi dan unik</p> <p>Instrumen utama: Strategi start-up, niche atau turnaround.</p>	<p>Pembentukan strategi berbasis kekuatan: Pengembangan strategi dalam organisasi ditentukan oleh politik dan kekuasaan, kekuatan mikro.</p> <p>Instrumen utama: Pengembangan strategi didasarkan pada kepentingan pribadi dan fragmentasi atau taktik dan penentuan posisi.</p>
<p>Planning School (Kelompok Perencanaan)</p> <p>Strategi sebagai proses formal dengan langkah dan teknik tunggal yang jelas.</p> <p>Instrumen utama: Perencanaan skenario, daftar periksa, kontrol strategis</p>	<p>Cognitive School (Kelompok Kognitif)</p> <p>Menganggap pembentukan strategi sebagai proses mental, berdasarkan persepsi individu.</p> <p>Instrumen utama: Berkaitan dengan asal strategi dan proses mental pengembangan strategi.</p>	<p>Cultural School (Kelompok Budaya)</p> <p>Pembentukan strategi adalah proses sosial yang dibangun di atas budaya.</p> <p>Instrumen utama: Pengembangan strategi didasarkan pada kepentingan bersama dan integrasi; strategi memiliki perspektif kolektif dan unik dan sebagian besar implisit.</p>
<p>Positioning School (Kelompok Posisi)</p> <p>Pembentukan strategi analitis, strategi dianggap sebagai posisi kompetitif generik tergantung pada situasi industri.</p> <p>Instrumen utama: Matriks BCG, matriks McKinsey, studi PIMS</p>	<p>Learning School (Kelompok Belajar)</p> <p>Pengembangan strategi yang muncul sebagai proses pembelajaran.</p> <p>Instrumen utama: Perumusan strategi dan pengembangan satu sama lain; sering diterapkan dalam kewirausahaan.</p>	<p>Environmental School (Kelompok Lingkungan)</p> <p>Lingkungan tidak hanya dilihat sebagai faktor, tetapi lebih jauh sebagai aktor sentral yang menentukan strategi.</p> <p>Instrumen utama: Pemeriksaan kondisi lingkungan dan posisi spesifik, disebut niche dalam ekologi populasi.</p>

Sumber: Kraus & Kauranen, (2009)



### 2.1.2 Keunggulan Bersaing

Teori keunggulan bersaing lahir pada masyarakat industri, dimana jejaknya diawali dari pendekatan *industrial organization* yang kemudian berkembang menjadi pendekatan *competitive dynamics*, *resource-based view* (RBV), dan *market-based view* (MBV). Dua pendekatan terakhir sangat populer dan menjadi *grand theory* dari kajian keunggulan bersaing berkelanjutan.

Teori *resource-based view* (RBV) mengatakan bahwa keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan yang superior bertumpu pada kapabilitas perusahaan yang spesifik, bernilai, langka, tidak bisa ditiru dan tidak bisa digantikan (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Barney berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki suatu organisasi adalah merupakan sumber keunggulan bersaing. Oleh karena itu, setiap perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing apabila sumber daya yang dimiliki perusahaan tersebut bersifat langka (*rare*), memiliki nilai (*valuable*), sulit atau tidak bisa ditiru (*inimitable*), dan tidak bisa disubstitusi (*unsubstitutable*). Dengan demikian pencapaian keunggulan bersaing yang paling efektif adalah dengan menggunakan secara optimal sumber daya (*tangible and intangible resources or assets*) dan kompetensi perusahaan. Persoalan berikutnya adalah bagaimana keunggulan bersaing perusahaan dapat berlangsung lama atau berkelanjutan.

Ide tentang keunggulan bersaing berkelanjutan pertama kali muncul pada tahun 1984 ketika Day mengusulkan tiga jenis strategi yang kemungkinan bisa membantu untuk terciptanya keunggulan bersaing berkelanjutan (Chowtupalli & Rafi, 2013). Istilah yang sebenarnya "keunggulan bersaing berkelanjutan" muncul tahun 1985, ketika Porter membahas tentang jenis-jenis strategi bersaing dasar yang perusahaan dapat miliki (biaya murah atau diferensiasi) untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dalam jangka

panjang. Namun menariknya pada waktu itu, Porter tidak mengemukakan suatu definisi konseptual formal dalam penjelasannya. Barney (1991) kemungkinannya paling mendekati suatu definisi formal dengan mengemukakan definisi sebagai berikut: *“A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors and when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy”* (p.102).

Meskipun belum ada satu definisi formal, Coyne (1986) telah berkontribusi pada konstruk dengan mengusulkan bahwa untuk memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan, maka konsumen harus melihat suatu perbedaan antara apa yang ditawarkan oleh perusahaan dan apa yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing. Perbedaan ini seyogianya disebabkan oleh kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan dimana hal tersebut tidak dimiliki oleh para pesaing. Demikian pula, perbedaan ini haruslah merupakan suatu atribut produk/sajian yang merupakan suatu kriteria kunci pembelian positif bagi pasar dimaksud (Coyne, 1986). Kunci ini dapat meramalkan tindakan pihak lain pada bidang usaha yang sama setiap saat; dengan menyesuaikan sumberdaya perusahaan terhadap gap dan berbagai masalah yang muncul dalam industri, maka disinilah keunggulan bersaing dapat tercipta. Keunggulan ini bisa bertahan atau berkelanjutan bilamana para pesaing tidak dapat ataukah tidak mau berusaha untuk menutup gap dimaksud (Coyne, 1986).

Untuk mengajukan suatu definisi konseptual pada istilah itu menurut Chowtupalli & Rafi (2013), kiranya dapat membantu bila arti dan implikasi ketiga istilah itu diperhatikan dalam hal ini “keunggulan, bersaing, dan berkelanjutan.” Kamus Webster’s mendefinisikan istilah “*advantage*” (keunggulan) sebagai

superioritas kedudukan atau kondisi, atau suatu manfaat yang tercipta dari suatu tindakan. “*Competitive*” (bersaing) didefinisikan dalam Webster’s sebagai terkait dengan, dicirikan oleh, atau berdasarkan pada persaingan (*rivalry*). Terakhir, Webster’s memperlihatkan istilah “*sustain*” (berkelanjutan) dalam arti menjaga atau memperpanjang.

Langkah berikutnya dalam merumuskan suatu definisi konseptual formal tentang keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB) adalah mempertimbangkan definisi kamus ini dalam suatu konteks spesifik bisnis. Berdasarkan definisi “*competitive*” di atas, maka KBB seharusnya dilihat oleh perusahaan dari sudut pandang eksternal. Kompetisi didasarkan atas persaingan dua atau lebih pihak; jadi fokus, KBB seharusnya adalah berapa lama suatu perusahaan dapat mengungguli pesaingnya. Dengan demikian perusahaan yang melihat pencapaian KBB dari sudut pandang internal menjadi kehilangan makna.

Pada umumnya keunggulan bersaing muncul dari suatu proses jangka panjang (Ferdinand, 2003). Kotler, Armstrong, & Opresnik (2018) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah suatu keunggulandiatas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang turut menentukan harga yang lebih mahal. Keunggulan bersaing meliputi penentuan posisi yaitu suatuusaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakannya dari pesaing.

Selanjutnya, Ferdinand (2003) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan cerminan kinerja jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan. Keunggulan bersaing merupakan suatu acuan posisi organisasi yang menjamin bagaimana keberlangsungan kinerja organisasi dengan menerapkan berbagai

jenis strategi agar mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Keunggulan bersaing suatu organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada sumberdaya dan kompetensi serta kapabilitas yang dimilikinya. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat tetap bertahan hidup (*survive*) dalam kondisi persaingan yang semakin tajam dan dinamis seperti sekarang ini, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik (Reed & DeFillipi, 1990).

Organisasi atau perusahaan yang berada di dalam industri atau persaingan yang sama secara strategis biasanya memiliki sumberdaya fisik, manusia, organisasi yang homogen (lebih kurang sama), baik jumlah maupun jenisnya. Konsekuensinya adalah mereka cenderung menerapkan strategi yang lebih kurang sama pula. Pada kondisi seperti ini justru keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki oleh suatu perusahaan tidak dapat eksis. Terdapat dua alasan utama tidak eksisnya keunggulan bersaing berkelanjutan suatu perusahaan yang berada pada industri dengan sumberdaya yang homogen sempurna dan berpindah-pindah. Pertama, adalah apa yang disebut keunggulan penggerak pertama (Lieberman & Montgomery, 1988). Penggerak pertama adalah organisasi dalam sebuah industri yang untuk pertama kalinya melaksanakan strategi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan melebihi organisasi lain. Organisasi yang masuk kategori ini kemungkinannya mendapatkan akses atas saluran distribusi, mengembangkan kebijakan yang lebih baik dengan pelanggan atau mengembangkan reputasi positif sebelum semua organisasi menerapkan strategi yang sama. Untuk dapat menjadi penggerak pertama dalam melaksanakan strategi, sebuah organisasi harus memiliki pengetahuan mengenai peluang yang berhubungan dengan

pelaksanaan strategi yang tidak dimiliki oleh organisasi lain dalam suatu industri atau oleh organisasi yang masuk secara potensial (Lieberman & Montgomery, 1988).

Alasan kedua yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumberdaya organisasi pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut halangan untuk masuk (Bain, 1956) atau halangan untuk berpindah (Caves & Porter, 1977). Argumen yang mendasari hal ini adalah jika organisasi dalam industri homogen secara sempurna, atau jika ada halangan untuk masuk atau berpindah dengan kuat, maka organisasi mungkin mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan organisasi yang tidak berada pada industri mereka. Keunggulan bersaing berkelanjutan akan terefleksikan pada kinerja ekonomi di atas normal untuk organisasi yang dilindungi oleh penghalang untuk masuk atau berpindah (Porter, 1980). Dari sudut pandang yang lain, dijelaskan bahwa halangan untuk masuk atau berpindah mungkin terjadi jika organisasi pesaing yang ada sekarang dan yang akan muncul kemudian memiliki sumberdaya heterogen yang mereka control dan tidak sempurna untuk berpindah (Barney, Williams, & Turk, 1989).

Upaya untuk mencari posisi keunggulan bersaing berkelanjutan dalam suatu industri, menuntut organisasi atau perusahaan untuk memahami dan memprediksikan rivalitas atau perilaku pasar interaktif (Scherer & Ros, 1990). Penelitian-penelitian telah menunjukkan bahwa tindakan dan respon memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja (Chen & Hambrick, 1995). Semakin besar jumlah gerakan bersaing yang diawali suatu organisasi, maka semakin baik kinerjanya.

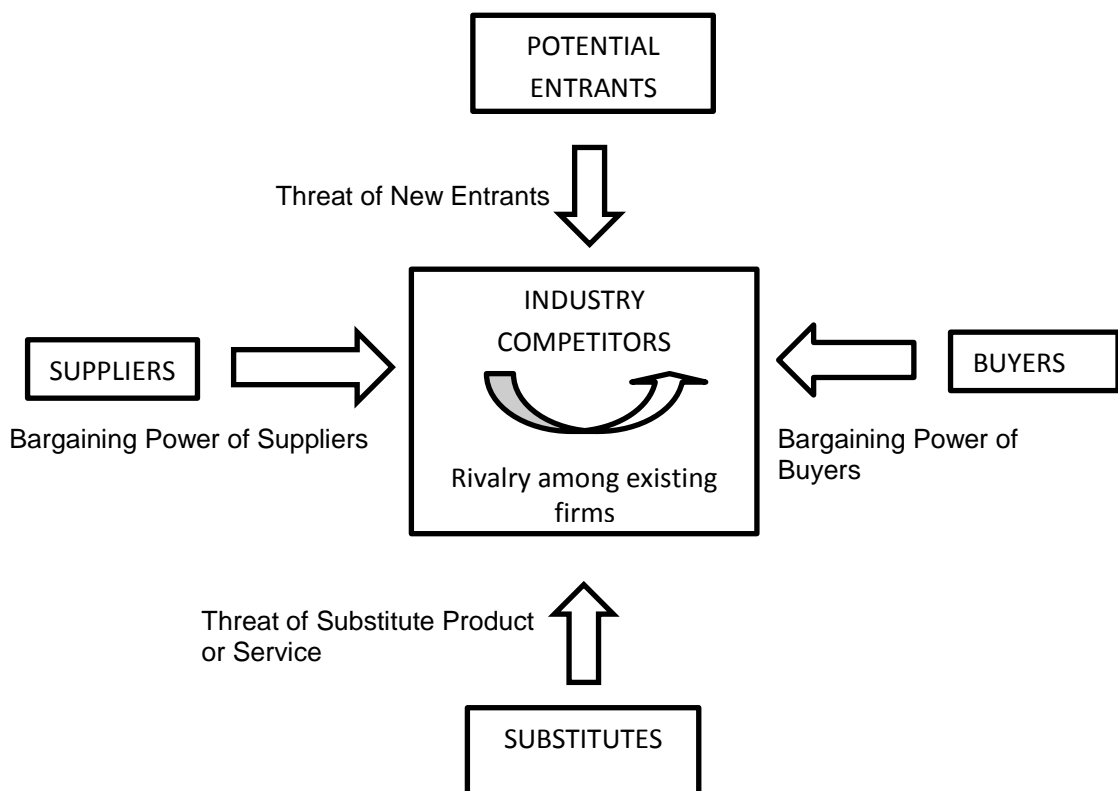
Porter (1985) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dikatakan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pihak pesaing (Karhi Nisjar, 1997). Dalam hal ini, perusahaan atau organisasi dikatakan masih meraih suatu keunggulan apabila ia dapat memanfaatkan peluang-peluang dari lingkungannya, yang memungkinkannya untuk menarik keuntungan-keuntungan dari bidang-bidang yang menjadi kekuatannya.

Organisasi dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika melaksanakan strategi yang menciptakan nilai yang tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh pesaing yang potensial (Ferdinand, 2003). Sebelumnya, Porter (1985) telah menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dilanjutkan melalui penegakan halangan untuk masuk oleh pesaing potensial, seperti skala dan cakupan ekonomi, pengaruh kurva pengalaman atau pembelajaran, pembedaan atau diferensiasi produk, persyaratan modal, dan biaya karena berpindahnya pembeli. Di samping itu, kerangka pikir Porter juga mengakui ancaman produk pengganti, seperti halnya *bargaining power* pembeli dan pemasok sebagai moderator potensial dalam mencapai keunggulan bersaing.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif semua organisasi tidak akan lepas dari lingkungan struktur industri. Struktur industri mempunyai kekuatan saling tarik menarik bagi peserta di dalamnya yang mampu menjadikan peserta unggul (kinerja pada setiap lini) dan memimpin pasar, atau sebaliknya, keluar dari arena. Untuk memahami keunggulan bersaing serta bagaimana menyesuaikan diri terhadap lingkungan, kita perlu mengkaji terlebih dahulu apa yang dinamakan struktur industri tersebut. Struktur industri dalam hal ini adalah

usaha kecil menengah dalam bidang makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.

Secara umum, Porter (1985) menyatakan bahwa dalam suatu industri apakah itu menghasilkan suatu barang atau jasa, kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam persaingan akan ditentukan oleh 5 kekuatan bersaing yaitu: (1) Ancaman masuknya pesaing-pesaing baru; (2) Ancaman dari produk pengganti; (3) Kekuatan tawar-menawar pembeli; (4) Kekuatan tawar-menawar pemasok; dan (5) Persaingan diantara perusahaan yang ada di dalam industri tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.1 mengenai lima kekuatan bersaing menurut Porter sebagai berikut:



Sumber: Porter (1985)

**Gambar 2.2 Lima Kekuatan Bersaing Porter**

Kelima faktor kekuatan bersaing tersebut merupakan masalah kongkrit yang dihadapi UKM makanan dan minuman saat ini. Ancaman masuknya pesaing-pesaing baru misalnya, telah jelas sangat dirasakan. Dari tahun ke tahun jumlah UKM makanan dan minuman baru selalu bermunculan dan menjamur baik di wilayah perkotaan maupun di pedesaan. UKM yang baru muncul ini sesungguhnya dapat menjadi ancaman bagi UKM makanan dan minuman yang sudah ada. Perebutan pangsa pasar tentu akan semakin ketat seiring bertambahnya jumlah UKM makanan dan minuman tersebut; lebih-lebih jika pendatang baru tersebut memiliki nilai keunggulan lebih jika dibandingkan dengan yang sudah ada. Dengan demikian, tidak ada jaminan bahwa UKM makanan dan minuman yang sudah lama berdiri akan selalu unggul atau lebih baik dibandingkan dengan yang pendatang baru. Demikian pula halnya dengan ancaman dari produk pengganti, haruslah senantiasa mendapatkan perhatian penting bagi perusahaan.

Selanjutnya mengenai faktor kekuatan tawar menawar pembeli haruslah dijaga paling tidak ada keseimbangan antara perusahaan dengan pembeli. Hal ini dimaksudkan untuk terwujudnya *win-win solution* dalam hal ini tidak ada pihak yang merasa dirugikan karena sesungguhnya eksistensi satu pihak disebabkan karena kehadiran pihak lainnya.

Hal yang sama juga seharusnya terjadi pada kekuatan tawar antara pemasok dengan perusahaan. Hubungan harmonis antara keduanya haruslah dijaga atau dipelihara demi terwujudnya hubungan yang langgeng dalam jangka panjang.

### **2.1.3 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Bisnis yang saat ini unggul mungkin tidak dapat bertahan dan tetap unggul dalam jangka panjang. Bisnis superior yang ada mungkin tidak unggul



dalam jangka panjang karena keunggulan saat ini dapat dengan mudah ditiru atau diterapkan oleh pesaing (Barney, 1986). Untuk alasan ini, agar dapat bertahan dalam jangka panjang, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1986, 1991). Ini adalah keunggulan berkelanjutan yang tidak mudah ditiru oleh bisnis lain sehingga perusahaan dapat unggul dalam periode waktu yang lebih lama. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sangat penting terutama untuk bisnis yang menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, seperti industri makanan dan minuman.

Sudah ada banyak literatur yang telah membahas keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara umum, studi yang ada sebagian besar membahas kemampuan internal. Diantaranya adalah Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, (1993) menggunakan ukuran khusus sumber daya organisasi dan sumber daya untuk perusahaan jasa di perusahaan jasa. Pendukung *resource-based view* seperti (Amit & Schoemaker (1993) dan Barney (1991) juga merupakan faktor internal seperti sumber daya dan kemampuan bisnis yang dilihat dari faktor strategis.

Studi yang mengukur keunggulan kompetitif berkelanjutan dari sudut pandang keterlibatan saling terkait dengan para pemangku kepentingan, *tacit knowledge*, dan reputasi bisnis. Untuk para pemangku kepentingan, saat ini telah dipelajari oleh beberapa literatur seperti Jones, Harrison, & Felps (2018) dan Long, Loijien, & Blok, (2018). Juga sebelumnya telah diperkuat oleh Hendry (2001, 2004) yang menyatakan hubungan yang dibangun dengan keadilan, kepercayaan, kesetiaan, kepedulian, dan rasa hormat akan cenderung mempengaruhi kinerja keuangan positif secara terus menerus. Studi ini mengukur keuntungan koneksi yang terkait dengan pemangku kepentingan, yaitu pemasok, konsumen, dan karyawan (Grekova et al., 2016; Kumar & Pansari,

2016). Ketiga pemangku kepentingan ini diyakini sebagai faktor penting utama untuk mempengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan dari UKM makanan dan minuman.

Seperti halnya pemangku kepentingan, *tacit knowledge* sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan juga telah dipelajari oleh sejumlah literature (Maskell & Malmberg, 1999) Hadirnya kemampuan orang dalam suatu organisasi dengan penciptaan pengetahuan mengarah pada kemampuan untuk mengarahkan sumber daya dengan cara yang kompetitif. Ini juga telah digaungkan oleh Perez & de Pablos (2003) dan Man, Lau & Chan (2002). Sehubungan dengan reputasi bisnis, oleh sejumlah peneliti telah dicatat sebagai cara untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hoffman, Hoelscher & Sorenson (2006) mencatat bahwa bisnis keluarga dalam hal modal keluarga memiliki reputasi dibandingkan bisnis non-keluarga. Hall (1993) menekankan bahwa aset tidak berwujud mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. McWilliams & Siegel (2011) mencatat bahwa reputasi yang diperoleh dari tanggung jawab sosial perusahaan mendorong perusahaan ke posisi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, Roberts & Dowling (2002) juga menemukan bahwa asumsi reputasi memiliki profitabilitas superior yang berkelanjutan.

#### **2.1.4 Resource-Based View (RBV)**

*Resource-Based View* (RBV) dikenali sebagai sebuah teori yang melihat kemampuan sumber daya internal perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Sumber daya internal perusahaan yang terdiri dari semua aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasi, informasi, dan pengetahuan dapat dikendalikan oleh perusahaan guna implementasi strategi yang telah dirumuskan.

Teori ini muncul disebabkan semakin meningkatnya persaingan, kondisi politik, liberalisasi politik Eropa Timur, liberalisasi pasar di berbagai belahan dunia, serta globalisasi. Teori ini pertama kali dipelopori oleh Wernerfelt (1984), mengemukakan strategi berbasis sumber daya (*resource based view/RBV*). Sumber daya menjadi faktor utama dalam mendesain strategi, terutama hambatan posisi sumber daya (sumber daya yang menjadi kritis akibat dikuasai oleh group monopoli), ketersediaan sumber daya substitusi, dan adanya sumber daya yang menarik yang sulit didapatkan oleh yang lain.

RBV adalah pemikiran strategis yang menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Barney (1991), dalam tulisannya "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" juga memperkaya strategi berbasis sumber daya yang merupakan adaptasi dari model berbasis keseimbangan, di mana strategi didesain untuk mempertahankan atau fokus kepada sumber daya perusahaan. Barney (1991), menyatakan bahwa sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori: (1) sumber daya fisik, (2) sumber daya manusia, dan (3) sumber daya modal organisasi. Menurut Barney (1991), sumber daya harus hadir untuk mempertahankan keunggulan kompetitif: unik (*rare*), bernilai (*valuable*), tidak dapat ditiru (*imperfect imitability*) dan tidak tergantikan (*non-substitution*). Keunggulan kompetitif tidak muncul dari dinamika industri, tetapi dari proses akumulasi dan pemanfaatan sumber daya internal perusahaan.

Kendatipun strategi RBV ini kecenderungan mendominasi di era ini, tetapi beberapa penulis dan ahli strategi telah memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap perkembangan strategi ini, diantaranya adalah Edith Penrose tahun 1959 dalam bukunya "*The Theory of Growth of the Firm*", dan Porter (1985), dalam bukunya "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining*

*Superior Performance*", mengemukakan konsep keunggulan bersaing berkelanjutan. Pendekatan posisi bersaing untuk mendapatkan keunggulan bersaing, melalui pasar keseluruhan dengan diferensiasi atau keunggulan harga atau pasar.

Menurut Peteraf (1993), menyatakan bahwa mentransformasikan keunggulan kompetitif jangka pendek menjadi keunggulan berkelanjutan, sumberdaya perusahaan harus bersifat heterogen dan tidak mudah dipindahkan. Pendekatan klasik untuk perumusan strategi, misalnya, dimulai dengan penilaian kompetensi dan sumber daya organisasi (Andrews, 1971). Sumber daya perusahaan terdiri dari semua aset baik berwujud dan tidak berwujud, manusia atau bukan yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkannya untuk merancang dan menerapkan strategi penciptaan nilai (Wernerfelt, 1984).

Secara khusus, sumber daya spesifik perusahaan tidak berwujud seperti pengetahuan untuk menambah nilai faktor produksi (Hitt *et al.*, 2001). Keuntungan semacam itu dikembangkan dari waktu ke waktu dan tidak mudah ditiru. Sumber daya unik dibahas dalam berbagai istilah, misalnya kompetensi khas, kompetensi inti, aset tidak berwujud, kemampuan inti, kemampuan internal, pengetahuan tertanam, budaya perusahaan, dan kombinasi unik dari pengalaman bisnis (Von Krogh & Roos, 1995).

Kemampuan mengacu pada kapasitas perusahaan untuk menyebarkan dan mengoordinasikan sumber daya yang berbeda, biasanya dalam kombinasi, menggunakan proses organisasi, untuk mempengaruhi tujuan yang diinginkan (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1996). Mereka adalah berbasis informasi, proses intrinsik tidak berwujud yang spesifik dan dikembangkan dari waktu ke

waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya perusahaan (Kogut & Zander, 1992; Conner & Prahalad, 1996).

Perspektif berbasis sumber daya, dapat menghubungkan manajemen strategi untuk mengumpulkan, mengubah, dan memanfaatkan sumber daya untuk tujuan kompetitif (Floyd & Wooldridge, 1999) seperti mengembangkan dan menggunakan inovasi produk, proses, dan administrasi untuk meremajakan dan mendefinisikan kembali perusahaan, pasar atau industri. Secara strategis menilai sumber daya pengetahuan dan kemampuan, dan perlu menetapkan strategi pengetahuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Civi, 2000).

Menurut Hutabarat & Huseini (2018), jenis lain dari strategi berdasarkan sumber daya adalah strategi berdasarkan kompetensi (*Competence-Based View/CBV*), strategi berdasarkan pengetahuan (*Knowledge-Based View/KBV*), dan strategi relation (*Relational View/RV*), di mana ketiga strategi ini karena sifat dan cakupannya, melintas di antara statis dan dinamis. Ketiga strategi ini masuk dalam golongan strategi RBV (*Resource-Based View*) dan DSV (*Dynamic Strategy View*).

### **2.1.5 Resource Advantage Theory of Competition**

*Resource Advantage Theory of Competition* memandang perusahaan sebagai penggabung sumber daya yang heterogen dan tidak sempurna (Hunt & M.Morgan, 1995); (Hunt, 2000)). Teori R-A berpendapat bahwa Portofolio sumber daya perusahaan dapat berarti keunggulan komparatif dalam sumber daya yang mengarah ke produksi dengan laba yang lebih tinggi (Hunt, 2000). Nilai superior dicapai ketika sumber daya yang digunakan untuk memberikan kompetensi yang khas dan keunggulan yang relative berkelanjutan ("Hunt 2000, Grewal & Tansuhaj 2001," n.d.). Teori R-A menyatakan bahwa melalui proses kompetisi, perusahaan mengakumulasi, mengembangkan, dan

menciptakan sumber daya yang merupakan modal sektor swasta.

Sebagai penentu utama profitabilitas didasarkan pada pandangan bahwa kinerja yang unggul dan posisi kompetitif yang berkelanjutan tergantung dari sumberdaya perusahaan. Tantangan utama bagi para manajer/ pemilik usaha adalah mengubah sumber daya dasar menjadi kompetensi inti, yang membentuk posisi kompetitif superior di segmen pasar tertentu. Pemikiran dasarnya adalah bahwa sumber daya yang sulit untuk ditiru dan diganti menjadi unggul berpengaruh untuk kinerja yang unggul. Sumber daya tersebut menjadi kompetensi inti perusahaan. Hal tersebut sangat perlu dikembangkan untuk mendukung tingkat omzet.

Hunt berpendapat bahwa lingkungan yang kompetitif dan sifat persaingan antara perusahaan dan para pesaingnya memang mempengaruhi proses pengembangan sumber daya. Sehingga kebijakan kompetisi bukan hanya menyangkut persaingan tetapi juga menyangkut keunggulan kompetitif. Sifat pesaing sebagaimana ditetapkan oleh kebijakan persaingan yang akan mempengaruhi akumulasi persaingan dan keunggulan kompetitif.

Teori keunggulan Sumber (Teori R-A) memandang perusahaan sebagai penggabung sumber daya seluler yang heterogen dan tidak sempurna (Hunt & Morgan 1995; Hunt 2000). Teori R-A berpendapat bahwa portofolio Sumber daya perusahaan dapat berarti keunggulan komparatif dalam sumber daya yang mengarah pada produksi dengan laba yang lebih tinggi (Hunt, 2000).

Nilai unggul dicapai ketika sumber daya digunakan untuk memberikan kompetensi yang berbeda dan keuntungan yang relative berkelanjutan (Hunt & M.Morgan, 1995); (Hunt, 2000), teori R-A menyatakan bahwa, melalui proses kompetisi, perusahaan mengakumulasi, mengembangkan dan menciptakan

yang merupakan modal sektor swasta. Selain itu, teori R-A dikonseptualisasikan sebagai operasi perusahaan dalam system social yang lebih besar, oleh karena itu menggabungkan kelembagaan ( misalnya sumber daya sosial, institusi sosial, tindakan pesaing dan pemasok, perilaku konsumen, dan keputusan kebijakan public) dan memperluas memfokuskan system komparatif nasional, dengan demikian menyediakan kerangka kerja teoritis untuk studi internasional. (Griffith & Yalcinkaya, 2010).

Adapun perluasan Teori R-A terkait masalah individu, dapat memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang masalah manajer periklanan dan efektifitasnya.

#### **2.1.6 *Dynamic Capability Theory***

Teori kemampuan dinamis (*Dynamic Capability Theory*) muncul dari pandangan Sumber Daya atau *Resource-Based View (RBV)* yang melihat perusahaan memiliki kemampuan teknologi yang berharga atau sumber daya yang spesifik dari pada perusahaan pesaingnya (Teece, 1980). Perusahaan yang heterogen berhubungan dengan sumber daya, kemampuan, dan pembiayaan. Karena itu, RBV mengklaim bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dibangun dari strategi.

Seiring waktu para ahli mengakui bahwa persediaan asset tidak cukup untuk mempertahankan kepemimpinan atau keunggulan kompetitif selama perubahan yang cepat atau tidak terduga. Mengeksploitasi kemampuan asset berbasis perusahaan yang ada adalah proses bisnis yang diperlukan untuk mengkonfigurasi asset dengan cara yang menguntungkan. Konsep kemampuan dinamis menekankan peran manajemen strategis dalam mengadaptasi, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang asset-aset tersebut agar sesuai dengan persyaratan lingkungan yang berubah (Teece,

Pisano, & Shuen, 1997).

Kemampuan dinamis pada umumnya didasarkan pada tiga faktor yaitu :

1) Posisi Aset : mengikuti logika evolusi, kemampuan perusahaan untuk mengubah daftar kemampuan mereka di masa mendatang dibatasi oleh kemampuan saham saat ini. Teece et al., (1997) menggunakan istilah "asset" secara luas untuk mendefinisikan sumber daya warisan (pengetahuan keterampilan teknis, kompetensi organisasi, dll); 2) Proses: perusahaan dapat mengonfigurasi kembali posisi asset mereka dengan investasi dan intervensi manajerial lainnya. Hal tersebut tergantung pada rutinitas tingkat tinggi (seperti struktur tata kelola, proses alokasi sumber daya, system manajemen dan lain-lain); 3) Karena sebagian besar kemampuan bersifat akumulatif dan berkembang dari waktu ke waktu.

*Dynamic Capability Theory* mengusulkan bahwa pasar dinamis pada perusahaan terletak dalam sumber daya yang heterogen, yang menunjukkan perbedaan dalam kemampuan perusahaan menggunakan sumber dayanya. Perbedaan-perbedaan ini menjelaskan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. (Eisenhardt dan Martin 2000; Makadok 2001; Teece, Pisano, dan Shuen 1997)

Pandangan kapabilitas dinamik/*dynamic capabilities view* (DCV), didasarkan pada teori berbasis sumber daya/*resource-based theory* (RBT), yang menjelaskan kapabilitas dinamik yang perlu dimiliki organisasi untuk mentransformasi sumber daya menjadi keunggulan kompetitif. Dalam sudut pandang *Resource Based Theory*, suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui sumber daya dan kapabilitas bernilai yang sulit ditiru oleh kompetitor (Barney, 2001). Namun, *Resource based theory* tidak menjelaskan bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya



uniknya dan mencapai kapabilitas intinya . Berdasarkan hal tersebut, (Teece et al., 1997) mengembangkan konsep teori berbasis sumber daya dan menciptakan pandangan kapabilitas dinamik. Pandangan kapabilitas dinamik menggambarkan respon perusahaan di saat lingkungan berubah dengan cepat, yang lebih konkrit dan lebih beradaptasi dengan proses dinamis operasi korporat dibandingkan dengan persepektif lainnya.

Konsep kapabilitas dinamik (Teece et al., 1997) telah berkembang dari pandangan berbasis sumber daya/resource-based view (RBV) perusahaan (Barney, 1991); (Wernerfelt, 1984). Para pendukung RBV berpendapat bahwa sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan dapat menjadi sumber kinerja yang unggul, dan dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Kapabilitas dinamis telah memberikan nilai untuk argumen RBV karena telah mengubah apa yang pada dasarnya pandangan statis menjadi satu konsep yang dapat mencakup keunggulan kompetitif dalam konteks dinamis (Barney, 2001). Kapabilitas dinamis adalah "kapasitas organisasi untuk dengan sengaja membuat, memperluas atau memodifikasi basis sumber dayanya" (Helfat, 2007) dan selama beberapa tahun terakhir konsep tersebut telah menerima banyak perhatian dalam bentuk publikasi, misalnya: Kathleen & Jeffrey(2000); Wang & Ahmed (2007); Zollo & Winter (2002). Namun, seperti yang disorot dalam *British Journal of Management Special Call for Papers on "The Practice of Dynamic Capabilities Theory Development and Research"* dan oleh Helfat, et al. (2007) konsep ini masih membutuhkan pengembangan teoritis dan empiris.

Kapabilitas dinamik didefinisikan sebagai "kapasitas untuk memperbaharui kompetensi sehingga mencapai keselarasan dengan

lingkungan bisnis yang berubah" dengan "beradaptasi, mengintegrasikan, dan konfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal organisasi, sumber daya, dan kompetensi fungsional" (Kathleen & Jeffrey, 2000). (Helfat, 2007) mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai "kapasitas organisasi untuk sengaja membuat, memperpanjang atau memodifikasi basis sumber dayanya."

Ini adalah definisi yang telah kita adopsi untuk memfasilitasi pengembangan argumen kita. Sejalan dengan (Helfat, 2007) kita menggunakan istilah "sumber daya" dalam arti luas (Barney, 1991), meliputi kegiatan, kemampuan, dan lain lain, yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan pemasukan.

Kapabilitas dinamik merupakan kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk berubah dengan cepat dalam merespon tanda-tanda dari lingkungan. (Zollo & Winter, 2002), mendefinisikan kapabilitas dinamik sebagai suatu pola yang dipelajari dan stabil dari aktivitas kolektif di mana organisasi secara sistematis menciptakan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mencapai peningkatan efektivitas. Tujuan dari penerapan kapabilitas dinamik adalah memaksimalkan nilai perusahaan dan nilai yang diberikan kepada pelanggan.

Danneels (2002) berpendapat bahwa penting bagi RBV untuk memiliki perspektif dinamis, untuk memahami bagaimana perusahaan berkembang dari waktu ke waktu, melalui penyebaran dan akuisisi sumber daya mereka, dan karena perusahaan harus terus menerus memperbaharui dan mengkonfigurasi ulang diri mereka sendiri jika bertahan (Busenitz, Iii, Shepherd, Nelson, & Chandler, 2003). Kapabilitas dinamik dibangun dan bukannya tersedia untuk dibeli di pasar (Makadok, 2001). Kapabilitas dinamik adalah proses organisasional dalam arti yang paling umum (Helfat, 2007) atau rutinitas (Zollo

& Winter, 2002) yang telah tertanam dalam perusahaan dari waktu ke waktu, dan digunakan untuk merekonfigurasi kembali sumber daya dasar perusahaan dengan menghilangkan pembusukan sumber daya atau mengkombinasikan kembali sumber-sumber daya lama dengan cara yang baru (D'Aveni, 1994).

“Helfat dan Peteraf (2007) - Google Cendekia,” n.d.) menekankan bahwa untuk memenuhi syarat kapabilitas dinamis, kapabilitas tidak hanya perlu mengubah basis sumber daya, tetapi juga perlu menanamkannya dalam perusahaan, dan pada akhirnya dapat diulang.

Kemampuan dinamis yang diperdebatkan terdiri dari empat proses utama: rekonfigurasi/penyusunan kembali, pendayagunaan, pembelajaran dan integrasi. Rekonfigurasi mengacu pada transformasi dan rekombinasi aset dan sumber daya, misalnya konsolidasi sumber daya manufaktur yang sering terjadi sebagai akibat dari akuisisi. Pendayagunaan mengacu pada replikasi dari suatu proses atau sistem yang beroperasi di perusahaan dalam satu wilayah ke wilayah lain, atau memperluas sumber daya dengan mengerahkannya ke domain baru, misalnya menerapkan merek yang ada untuk serangkaian produk baru. Sebagai kapabilitas dinamik, pembelajaran juga memungkinkan tugas-tugas dilakukan dengan lebih efektif dan efisien, seringkali sebagai *outcome* dari eksperimentasi dan memungkinkan refleksi pada kegagalan dan keberhasilan. Akhirnya, integrasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aset dan sumber dayanya, sehingga muncul basis sumber daya baru.

Durand mengemukakan empat pendekatan pengembangan kapabilitas organisasi, yaitu (1) *reinforcement* dalam pendayagunaan, (2) *synergetic fit*, (3) pemanfaatan jaringan (*networking access*), dan (4) adaptabilitas. *Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa

menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan kata lain, organisasi menghadapi tantangan untuk menerapkan kompetensi yang dimiliki secara penuh. Sedangkan *synergetic fit* diterapkan ketika kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru. Akses melalui jaringan (*networking access*) dan adaptabilitas merupakan pendekatan dinamis. *Networking access* berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber-sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, distributor, pelanggan, bahkan pesaing. Kompetensi ini berkaitan juga dengan tema-tema kontemporer, seperti organisasi virtual, organisasi tanpa batas (*borderlessness*), dan kemitraan dalam pengembangan kompetensi. Sedangkan adaptabilitas merupakan kemampuan pembelajaran permanen. Pendekatan ini tidak saja mencakup kemampuan organisasi melakukan pembelajaran dan adaptasi terus menerus, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan untuk meninggalkan (*unlearning*) pendekatan lama yang tidak relevan lagi bagi keberhasilan organisasi di masa depan.

Alasan awal untuk mengembangkan konsep kapabilitas dinamis berasal dari kekhawatiran bahwa RBV tampaknya berlaku terutama untuk perusahaan-perusahaan di lingkungan dasarnya statis (Priem dan Butler, 2001). Keunggulan sumber daya yang telah dibangun selama bertahun-tahun melalui proses pengembangan yang bergantung pada jalur akan bertahan lama dan berpotensi menghasilkan hanya jika lingkungan kompetitif perusahaan tidak mengalami perubahan yang signifikan, yaitu jika lingkungan stabil. Dalam lingkungan yang stabil terdapat perubahan eksternal, perubahan-perubahan ini sebagian besar dapat diprediksi dan bertahap, dan tingkat

perubahan rendah, relatif terhadap apa yang dialami oleh perusahaan-perusahaan lain di dalam lingkungan yang lain.

Dalam keadaan ini kita akan menganggap bahwa persediaan sumber daya pada dasarnya tetap stabil. Sebaliknya, di mana perusahaan-perusahaan menghadapi perubahan yang serba cepat, kejadian tak terduga dan diskontinuitas tidak terduga dalam lingkungan (D'Aveni, 1994), keunggulan sumber daya kemungkinan akan cepat terkikis. Dalam konteks demikian kemampuan perusahaan untuk menciptakan, beradaptasi dan merekonfigurasi sumber daya, yaitu kapabilitas dinamikanya, menjadi hal yang penting; perusahaan perlu menyegarkan persediaan sumber dayanya untuk memiliki keunggulan. (Kathleen & Jeffrey, 2000) berargumen bahwa kemampuan dinamis yang berperan baik dalam lingkungan stabil dan dinamis dapat didekomposisi menjadi dua jenis yang berbeda: kemampuan dinamis tambahan dan memperbaharui kemampuan dinamis.

Pendekatan *Dynamic Capability View* melihat bahwa *Dynamic Capability* menekankan pada tiga aspek yaitu mengerti bentuk peluang dan ancaman (*Sense*), menangkap peluang (*Seize*), dan merekonfigurasi (*Reconfiguration*) dalam menghadapi perubahan lingkungan (Amit, Massa, & Zott, 2011). Menurut (Chesbrough & Rosenbloom, 2013); (Barreto, 2010) dalam *Dynamic Capability View* (DCV), *dynamic capability* memainkan peran penting dalam pembaruan organisasi terutama di lingkungan yang sangat dinamis saat ini. *Dynamic Capability* menjadi sebuah kemampuan tingkat yang lebih tinggi yang memungkinkan untuk mengatasi "sumber daya gap" antara sumber daya saat ini dan sumber daya baru yang diinginkan. *Dynamic Capability* memfasilitasi penciptaan kemampuan baru dan pembelajaran. Oleh karena itu *Dynamic Capability* menjadi pendekatan yang paling sesuai dengan lingkungan

persaingan yang semakin dinamis sekarang ini.

Vorhies (2007) mengemukakan bahwa *Sustainable Competitive Advantage* perusahaan dapat dicapai melalui kapabilitas dinamik dalam proses mengerti pasar dan peluang teknologi (*sense*), keterampilan pengambilan keputusan strategis (*seize*) serta kombinasi, rekonfigurasi dan keterampilan perlindungan aset (*reconfiguration*). Mengerti bentuk peluang dan ancaman (*sense*) dapat dianalisis dengan menganalisis proses *Research & Development* internal dan pemilihan teknologi baru. Proses memanfaatkan pemasok dan inovasi komplementor dalam perusahaan, proses mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam proses, serta proses mengidentifikasi target segmen pasar, perubahan kebutuhan pelanggan dan inovasi pelanggan dalam perusahaan. Menangkap peluang (*seize*) dapat dianalisis dengan mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis perusahaan, memilih batas pengelolaan komplemen dan kontrol perusahaan, membangun protokol pengambilan keputusan dan membangun loyalitas dan komitmen perusahaan. Sedangkan Merekonfigurasi ulang (*Reconfiguration*) dapat dianalisis dengan menganalisis struktur desentralisasi perusahaan, tata kelola dalam perusahaan, *Co-specialization* dalam perusahaan dan *Knowledge Management* dalam perusahaan.

### **2.1.7 Knowledge-Based View (KBV)**

*Knowledge Based View* (KBV) menganggap perusahaan sebagai badan yang menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan. KBV menggunakan pengetahuan organisasi untuk mengembangkan pengetahuan baru berbasis pengetahuan untuk menciptakan kompetensi inti.

Pendekatan yang digunakan lebih menekankan pengetahuan individu dalam menggunakan dan menciptakan pengetahuan dibandingkan dengan

pengetahuan organisasi sebagaimana pendapat Simon (1991), bahwa semua pembelajaran terjadi dalam individu manusia; sebuah organisasi belajar dapat melakukan dua cara: (a) pembelajaran anggotanya, atau (b) menggunakan pengetahuan anggota yang sebelumnya tidak dimiliki organisasi.

Kogut & Zander (1992), mengemukakan bahwa pengetahuan perusahaan berasal dari informasi, ilmu pengetahuan, pembelajaran internal, pembelajaran eksternal, atau kombinasi keduanya untuk membangun kapabilitas dalam mendapatkan peluang pasar. Grant (1996), mengemukakan bahwa tugas utama manajemen adalah mengembangkan koordinasi yang diperlukan untuk mengintegrasikan pengetahuan melalui mekanisme arahan dan aturan, berurutan, rutin dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.

### **2.1.8 Stakeholder Theory**

Pemikiran terorganisir tentang konsep stakeholder berawal dari Freeman dalam bukunya yang terkenal, *Strategic Management: A Stakeholder approach* (1984). Meskipun Freeman sendiri mengakui bahwa sudah ada ide umum yang mendahului bukunya paling tidak beberapa tahun atau bahkan beberapa abad sebelumnya. Bahkan istilah “stakeholder” pertama kali digunakan di Lembaga Penelitian Stanford (*the Stanford Research Institute, SRI*) pada tahun 1963 yang mengandung arti kelompok “*without whose support the organization would cease to exist*” (Freeman, 1984).

Telah banyak pakar memberikan definisi tentang “stakeholder” (Fassin, 2009; Frooman, 1999; Freeman & Reed 1983; Clarkson, 1995). Freeman (1984 hal. 25) mendefinisikan stakeholder sebagai “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives”. Jadi setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan disebut sebagai stakeholder.

Menurut Donaldson dan Preston (1995), teori stakeholder adalah sifatnya deskriptif, instrumental, normative, dan manajerial. Ia bersifat deskriptif dalam pengertian bahwa peneliti mengembangkan teori stakeholder dimaksudkan untuk berbicara tentang, atau menjelaskan, apa perusahaan itu, dalam hal ini bagaimana orang-orang di dalam perusahaan berperilaku. Sebagai instrumental, teori stakeholder dimana dalam hal ini para peneliti mengembangkan jenis proposisi “if ...then”, yang secara khusus jika bertindak menurut prinsip-prinsip manajemen stakeholder, maka akan memberikan hasil pada perusahaan, Sementara teori stakeholder sebagai normative dilihat sebagai focus pada apa yang harus dikerjakan oleh para manajer. Terakhir, teori stakeholder sebagai manajerial, dimaksudkan bahwa ia bertujuan untuk merubah dan mengarahkan perilaku manajer dengan cara spesifik dan sistematis.

Sebagian pakar mengemukakan bahwa keunggulan bersaing bukan hanya ditentukan oleh sumberdaya strategis, tetapi juga dipengaruhi oleh kekuatan atau daya tawar antara perusahaan dan para pemangku kepentingan (stakeholders) perusahaan yang dianggap memiliki posisi penting. Sebagai contoh, Coff (1999) menyatakan bahwa para pemegang kepentingan internal, seperti manajer, karyawan dapat memberikan laba diatas rata-rata karena mereka kemungkinan sebagai pemilik sumberdaya yang digunakan oleh perusahaan. Demikian pula terhadap pemangku kepentingan eksternal (Bowman & Ambrosini, 2000) seperti pelanggan dan pemasok, dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan karena dengan mereka dapat tercipta nilai buat perusahaan (value creation).

### **2.1.9 Konsep Kondisi Spesifik Produk**

Daya saing bisnis dapat dibangun melalui produk yang dihasilkan (Eniola & Ektebang, 2014; Porter, 1985). Produk berkualitas, harga murah (Eniola &



Ektebang, 2014; Meilani & Simanjuntak, 2012), display yang menarik (Han, Nguyen & Lee, 2015), berbeda dan menggugah selera (Mutunga & Minja, 2014) adalah beberapa indikator yang mengarahkan konsumen untuk mengkonsumsi produk secara berkelanjutan (Min & Min, 2011; Porter, 1985). Selain itu, cara presentasi juga mendorong perilaku pembelian (Hanaysha, 2016). Waktu pengiriman yang cepat diyakini mempengaruhi keputusan pembeli (Hanaysha, 2016).

Reputasi bisnis berasal dari kemampuannya untuk mempromosikan produk yang dihasilkan. Reputasi adalah hasil dari kombinasi produk dan karakteristik bisnis (Rubio, Oubina & Villasenor, 2014). Atribut yang menarik dari suatu produk mendorong upaya perilaku pelanggan untuk menggunakan atau mengkonsumsi langsung produk yang dihasilkan (Han, Nguyen & Lee, 2015; Tong & Wong, 2014). Atribut produk adalah faktor penting dalam bisnis makanan dan minuman (Tong & Wong, 2014). Indikator rasa, daya tarik produk (Han, Nguyen & Lee, 2015), murah (Yim, Lee & Kim, 2014), dan selera produk (Han, Nguyen & Lee, 2015; Mutunga, & Minja, 2014 dan Tong & Wong, 2014), dan waktu pengiriman cepat (Hanaysha, 2016) akan meningkatkan merek yang pada gilirannya meningkatkan reputasi bisnis.

Dalam produk makanan dan minuman, pelanggan sangat tertarik dengan tampilan dan rasa yang melekat pada suatu produk. Ketika penampilannya menarik, ada kemungkinan untuk mencicipi produk dan itu, pada gilirannya, akan meningkatkan kemungkinan untuk mengkonsumsi secara teratur (Han, Nguyen, & Lee, 2015; Min & Min, 2011; Tong & Wong, 2014). Ini akan mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif bisnis yang berkelanjutan (Min & Min, 2011). Berbeda halnya dengan produk makanan dan minuman biasa mungkin memiliki pelanggan, tetapi frekuensi perilaku pembelian mungkin lebih rendah

dibandingkan dengan makanan yang menarik dan enak. Selain kedua faktor yang diberikan sebelumnya, waktu pengiriman juga merupakan catatan penting pada produk makanan dan minuman. Makanan dan minuman yang disajikan dalam waktu cepat bisa mengarah untuk menarik pelanggan (Hanaysha, 2016). Pelanggan umumnya tidak ingin menghabiskan waktu untuk menunggu makanan, ketika mereka datang mereka harus memiliki makanan tepat waktu. Ketika sebuah bisnis dapat memperhatikan waktu pengiriman, itu dapat menciptakan kesan yang mungkin tidak dilupakan oleh pelanggan (Untaru, Ispas & NEACŞU, 2012). Kesan akan meningkatkan keinginan untuk mengkonsumsi produk dan jasa lebih sering. Ini, pada gilirannya, mengarah pada keunggulan kompetitif bisnis yang berkelanjutan.

#### **2.1.10 Konsep Kondisi Spesifik Proses**

Salah satu sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan adalah terkait dengan kegiatan pemrosesan dalam bisnis. Ini terkait dengan alokasi dan penggunaan sumber daya. Perhatian terhadap proses memungkinkan untuk menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi dan berbeda. Hofer & Schendel (1978, p. 25) mencatat bahwa posisi unik dari suatu bisnis dikembangkan berbeda terhadap bisnis lain melalui penyebaran sumber daya dalam aktivitas proses.

Banyak hal yang dapat dikelola dalam kegiatan pemrosesan untuk menghasilkan produk yang baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Mytelka & Farinelli (2000) dan Sarkar & Costa (2008) menekankan pentingnya inovasi pada kegiatan proses. Dalam hal ini suatu metode baru yang dihasilkan dari kompetensi orang (Man, Lau & Chan, 2002 dan Rastogi, 2000), bahan baru yang digunakan (Johnson & Scholes, 2002), dan penggunaan teknologi untuk mengurangi biaya dan/atau menghasilkan makanan berkualitas tinggi (Buckley,

Pass & Prescott, 1988). Ini juga bisa menjadi suatu cara untuk memberikan perhatian pada kegiatan pemrosesan higienis (Wang & Yue, 2017).

Hubungan antara aktivitas pada proses dan kondisi bisnis telah dicatat secara luas oleh sejumlah literatur. Perhatian yang diberikan dalam kegiatan proses mengarah pada peningkatan posisi produk di mata konsumen (Ray, Barney, & Muhanna, 2004). Sebuah bisnis yang memperhatikan prosesnya dapat menghasilkan makanan dan minuman berkualitas tinggi yang akan meningkatkan preferensi pelanggan (Covin & Miles, 1999). Pelanggan dapat mengidentifikasi produk berkualitas melalui atribut yang melekat pada produk tersebut. Aktivitas dalam proses adalah sumber menempatkan atribut pada produk yang, pada gilirannya, akan menghasilkan makanan dan minuman yang inovatif dan unik dibandingkan dengan yang lain (Verhees & Meulenberg, 2004).

Bisnis yang memperhatikan kegiatan proses organisasi akan memiliki produk yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perhatian pada proses adalah cara yang dilakukan kebanyakan perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya di pasar (Ray, Barney & Muhanna, 2004). Perhatian pada proses dapat ditekankan pada aspek pengetahuan dari sumber daya manusia (Man, Lau, & Chan, 2002; Rastogi, 2000), teknologi (Buckley et al., 1988; Piccoli & Ives, 2005), bahan baku dan bahan pembantu (Johnson & Scholes, 2002) dan kebersihan produk (Chen, Lai & Wen, 2006).

#### **2.1.11 Konsep Kondisi Spesifik Usaha**

Setiap bisnis makanan dan minuman memiliki karakteristik sendiri yang berbeda antara satu bisnis dengan bisnis lainnya. Bisnis yang ada cenderung memiliki reputasi yang lebih baik dari pada yang baru. Bisnis yang memiliki reputasi baik tentu memiliki pelanggan dengan perilaku pembelian frekuensi tinggi (Kang'ethe & Wanambiro, 2016; Lu & Wang, 2016). Reputasi tidak hanya

dibangun melalui aktivitas produk dan pemrosesan tetapi juga dapat diperoleh dari kondisi khusus bisnis. Jelas berbeda antara bisnis yang dapat diakses dengan berbagai moda transportasi daripada yang tidak mudah diakses. Selain itu, bisnis yang berbeda dari yang lain juga dapat diperoleh dengan adanya fasilitas yang disediakan yang membuat nyaman pelanggan karena dapat membawa pelanggan baru dan sekaligus meningkatkan frekuensi pembelian (Min & Min, 2011). Itu juga terjadi ketika sebuah bisnis memiliki berbagai mode promosi melalui internet. Pelanggan akan dengan mudah mengakses dan melihat produk perusahaan dari informasi lengkap yang diperoleh melalui internet (Castleman & Chin, 2002). Situs web dan media sosial bisa menjadi cara untuk menyebarluaskan atribut produk untuk meningkatkan penjualan (Cetinkaya, 2009; He, Zha & Li, 2013).

Reputasi bisnis makanan dan minuman tidak dapat dipisahkan dari lokasi bisnis. Beberapa pelanggan mungkin lebih suka dengan bisnis yang memiliki fasilitas yang memadai dan nyaman (Min & Min, 2011; Porter, 2000).

Kondisi spesifik bisnis juga dapat memengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Bisnis terkemuka dapat menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi secara berkelanjutan dibandingkan dengan bisnis yang tidak memiliki reputasi (Kang'ethe & Wanambiro, 2016; Lu, & Wang, 2016). Reputasi membuat pelanggan setia pada produk (Terblanche, 2014). Selain itu, kondisi tempat usaha juga menjadi perhatian konsumen. Konsumen cenderung membeli produk makanan dan minuman dalam bisnis yang menyediakan fasilitas yang menyenangkan dan nyaman (Kozak & Rimmington, 1998). Selain itu, kemudahan akses ke tempat bisnis disukai oleh konsumen. Konsumen dapat datang kapan saja ketika dapat diakses dengan transportasi (Min & Min, 2011). Ini dapat menyebabkan frekuensi perilaku pembelian.

Informasi tentang produk yang ditawarkan oleh bisnis makanan dan minuman juga memiliki pengaruh tinggi pada kelangsungan bisnis. Konsumen baru akan mudah mengenali produk perusahaan dari informasi internet (Castleman & Chin, 2002; Cetinkaya, 2009; Rousseau, 2012). Konsumen yang telah mengkonsumsi produk perusahaan dapat menggunakan internet untuk melakukan pemesanan ulang produk perusahaan jika mereka puas (Castleman & Chin, 2002). Ini akan meningkatkan kinerja bisnis dan dalam jangka panjang, itu akan mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

### **2.1.12 Tinjauan Tentang UKM**

Pengertian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di setiap negara berbeda-beda, namun memiliki kesamaan pada batasan tenaga kerja dan permodalan. Pasadilla (2010) berpendapat definisi UKM biasanya didasarkan pada jumlah karyawan dan modal. *European Commission Council* (2003) mendefinisikan usaha kecil adalah bisnis yang memiliki tenaga kerja < 50 orang, total aset  $\leq$  10 juta euro dan *omzet* usaha  $\leq$  10 juta euro. Usaha menengah diartikan sebagai bisnis yang memiliki tenaga kerja < 250 orang, total aset  $\leq$  50 juta euro dan *omzet*  $\leq$  43 juta euro.

Definisi UMKM menurut undang-undang Nomor 20 tahun 2008 :  
(Departemen Koperasi, 2008)

1. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau yang berbentuk badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri,

yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

3. Usaha mikro merupakan kegiatan usaha yang dapat memperluas lapangan pekerjaan serta memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada

masyarakat dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, serta berperan mewujudkan stabilitas nasional. Selain itu, usaha mikro adalah salah satu pilar utama ekonomi nasional yang mendapatkan kesempatan utama, dukungan, perlindungan serta pengembangan yang secara luas sebagai wujud pihak yang tegas kepada kelompok usaha ekonomi rakyat, tanpa harus mengabaikan peranan usaha besar dan badan usaha milik pemerintah.

#### **2.1.12.1. Tujuan Usaha Kecil dan Menengah**

Pasal 3 Undang-undang UMKM nomor 20 tahun 2008 menegaskan bahwa UKM bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan ekonomi yang berkeadilan. Fakta berbicara, UKM berperan penting dalam pembangunan serta pertumbuhan ekonomi, bukan hanya di negara berkembang tetapi juga di negara maju karena menyerap banyak tenaga kerja dibandingkan usaha besar. Bentuk UKM bisa berupa perusahaan perorangan, persekutuan, seperti firma dan CV maupun perseroan terbatas.

### **2.1.12.2. Kriteria Usaha Kecil dan Menengah**

Kriteria UKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 :  
(Departemen Koperasi, 2008)

#### **1. Usaha Kecil**

- a. Kekayaan bersih > Rp 50.000.000 s.d Rp 500.000.000 (diluar tanah dan bangunan tempat usaha).
- b. Omzet penjualan tahunan > Rp 300.000.000 s.d Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

#### **2. Usaha Menengah**

- a. Kekayaan bersih > Rp 500.000.000 s.d Rp 10.000.000.000 (diluar tanah dan bangunan tempat usaha).
- b. Omzet penjualan tahunan > Rp 2.500.000.000 s.d Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

### **2.1.12.3. Ciri Usaha Kecil dan Menengah**

Ciri Usaha UKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 :  
(Departemen Koperasi, 2008)

#### **1. Usaha Kecil**

- a. Jenis barang / komoditi yang ditekuni umumnya sudah tetap dan tidak mudah berubah.
- b. Lokasi / tempat usaha umumnya sudah menetap dan tidak berpindah-pindah.
- c. Umumnya memiliki pencatatan keuangan (masih pencatatan keuangan usaha sudah terpisah dengan catatan keuangan pribadi. Mampu membuat laporan keuangan sederhana.
- d. Memiliki legalitas usaha dan legalitas lainnya.
- e. SDM (Pengusaha) telah memiliki pengalaman usaha.

- f. (sebagian) Memiliki hubungan dengan lembaga keuangan (hubungan permodalan).
- g. (sebagian) belum mampu membuat business plan dengan baik.

## 2. Usaha Menengah

- a. Umumnya memiliki manajemen dan organisasi yang lebih modern dengan pembagian tugas yang jelas, antara lain keuangan, pemasaran dan produksi.
- b. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan.
- c. Telah melakukan aturan dan organisasi perburuhan, adanya jamsostek, pemeliharaan kesehatan, dan lain-lain.
- d. Sudah memiliki legalitas usaha yang lengkap.
- e. Sudah memiliki akses pada pendanaan lembaga keuangan.
- f. Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

### **2.1.12.4. Kontribusi UKM dalam Perekonomian**

Pertumbuhan ekonomi terkadang disamakan dengan pembangunan ekonomi, namun pembangunan ekonomi memiliki cakupan lebih luas. Pertumbuhan ekonomi mengacu pada sisi kuantitatif kegiatan ekonomi, sedangkan pembangunan ekonomi mencakup perubahan kuantitatif dan kualitatif yang terjadi dalam masyarakat.

Pembangunan ekonomi adalah proses transisi ekonomi yang melibatkan transformasi struktural ekonomi melalui industrialisasi, meningkatnya Gross National Product (GNP) dan pendapatan per kepala. Pertumbuhan ekonomi berkontribusi terhadap kemakmuran ekonomi karena memungkinkan masyarakat



mengonsumsi lebih banyak barang dan jasa, meningkatkan investasi, angkatan kerja, serta penggunaan input yang efisien untuk memperluas output dan kemajuan teknologi (Ackah & Vuvor, 2010). Menurut Haller (2012), pertumbuhan ekonomi merupakan proses peningkatan ukuran ekonomi nasional melalui pendekatan makroekonomi khususnya Product Domestic Bruto (PDB) per kapita secara dominan, namun tidak harus linier dengan dampak positif sektor sosial ekonomi.

Pertumbuhan ekonomi merupakan perbaikan terus menerus untuk memenuhi permintaan barang dan jasa, yang dihasilkan dari inovasi dalam produk dan proses (Department for Business-Innovation and Skills, 2011). Pertumbuhan ekonomi bisa tercapai dengan efisiensi penggunaan sumber daya, meningkatkan kapasitas produksi suatu negara serta memfasilitasi redistribusi pendapatan antara populasi dan masyarakat. Kenaikan pertumbuhan ekonomi mengindikasikan kenaikan produksi barang dan jasa, penurunan tingkat pengangguran, kenaikan jumlah lapangan kerja dan kenaikan taraf hidup penduduk. Pertumbuhan dan pembangunan ekonomi menentukan kemajuan sosial yang melibatkan peningkatan standar kondisi manusia berdasarkan kemajuan ekonomi (Haller, 2012), seperti yang dilakukan oleh UKM.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berperan penting dalam pengembangan Ekonomi dan negara. UKM menyumbang > 90% semua perusahaan, memberikan banyak kesempatan kerja, dan diklaim sebagai alat untuk mengurangi kemiskinan. Komposisi UKM di Jepang > 99 dan mampu menciptakan lapangan kerja, menyumbang mayoritas output ekonomi, terutama di bidang manufaktur dan ekspor. Gagasan pengembangan UKM dan kewirausahaan telah diperkenalkan dalam lanskap pertumbuhan dan pengembangan pada awal tahun 1940-an, dengan diperkenalkannya kebijakan

hibah, kredit bersubsidi, perlakuan pajak khusus melalui pembentukan UKM (Chimucheka, 2013). Peran UKM sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi dan pembangunan telah menimbulkan perdebatan dikalangan akademisi. Beberapa penulis berpendapat bahwa pengembangan UKM akan mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan, namun dilain pihak beberapa ahli juga berpendapat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sangat bergantung pada perusahaan besar.

Banyak artikel dan publikasi ilmiah yang membahas teori mengenai UKM, termasuk teori klasik dan teori modern. Teori klasik didukung oleh artikel yang diantaranya ditulis Anderson (1982). Teori klasik pengembangan UKM memprediksi keuntungan UKM akan berkurang seiring berjalannya waktu, dan kenaikan pendapatan perusahaan besar pada akhirnya akan mendominasi pembangunan ekonomi. Penganut teori klasik menganjurkan pemberian dukungan untuk mengembangkan perusahaan besar dibandingkan UKM.

Teori modern menekankan pentingnya UKM terhadap pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. Berry & Mazumdar (1991) menyatakan negara industri baru di Asia Timur seperti Taiwan dan Korea Selatan mempunyai spesialisasi bisnis yang mengadopsi pengalaman UKM di Eropa Barat. Teori modern menjelaskan peran penting UKM, yaitu : (1). Mempercepat pertumbuhan ekonomi melalui kontribusi output terhadap produk domestik bruto (PDB); (2). Mengurangi kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja. Hal ini didukung bukti empiris yang menunjukkan hubungan positif pertumbuhan UKM dengan pembangunan ekonomi.

Banyak argumen pro dan kontra mengenai pemikiran teori tersebut. Peneliti yang pro UKM tidak mendukung teori klasik. Mereka berpendapat UKM dapat meningkatkan persaingan dan kewirausahaan. Dengan demikian, UKM

memiliki manfaat ekonomi yang luas dalam efisiensi, inovasi dan pertumbuhan produktivitas. Mereka juga berpendapat dukungan dari pemerintah dan lembaga pendukung lainnya merupakan potensi untuk merealisasikan UKM menjadi motor penggerak pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. Banyak lembaga bantuan internasional (termasuk Bank Dunia) sejak tahun 1980-an telah memberikan dukungan kepada UMKM dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi dan mengurangi kemiskinan.

Bank Dunia mendukung teori modern dengan memberikan tiga argumen untuk mendukung UKM di Negara terbelakang, yaitu: (1). UKM akan meningkatkan persaingan dan kewiraswastaan, karena memiliki manfaat eksternal terhadap efisiensi, inovasi, dan pertumbuhan produktivitas agregat secara keseluruhan; (2). UKM umumnya lebih produktif daripada perusahaan besar, namun perkembangannya berpotensi terhambat karena adanya pasar keuangan, kegagalan institusional serta lingkungan *makroekonomi* yang tidak kondusif; (3). *Ekspansi* UKM akan membuka banyak lapangan kerja daripada perusahaan besar, karena UKM lebih padat karya. Kebijakan pro-UKM World Bank pada negara berkembang terbukti melalui berbagai program dukungan yang telah dilakukan.

Banyak argumen kontra diajukan terhadap kebijakan pro-UKM. Kritikus mempertanyakan asumsi bahwa UKM dapat digunakan untuk mengukur pertumbuhan dan pembangunan ekonomi. Mereka berpendapat perusahaan besar lebih memiliki keunggulan dari UKM, sehingga lebih baik digunakan dalam mengukur pertumbuhan. Beberapa peneliti juga menemukan bahwa usaha kecil tidak lagi padat karya atau tidak lebih baik menciptakan lapangan kerja dibandingkan perusahaan besar (Beck, Demircuc-Kunt, & Levine, 2004). Mereka berargumen berdasarkan pada fakta empiris bahwa ukuran perusahaan akan

*merespons* kondisi kelembagaan nasional. Fakta berbicara bahwa perusahaan besar di negara yang memiliki lembaga keuangan akan berkembang lebih baik dari UKM (Beck, Demirguc-Kunt, & Levine, 2004). Argumen ini menimbulkan kekhawatiran sehubungan dengan upaya untuk mendukung dan memperbaiki sektor UKM (Haltiwanger, Jarmin, & Miranda, 2011); (Beck, Demirguc-Kunt, & Levine, 2004).

Beberapa studi *empiris* menunjukkan UKM berkontribusi > 55% PDB dan > 65% dari total lapangan kerja di negara berpenghasilan tinggi. Kemudian UKM berkontribusi > 95% pada jumlah lapangan kerja dan 70% dari PDB di negara berpenghasilan menengah, serta berkontribusi lebih dari 60% dari PDB dan lebih 70% dari total lapangan kerja di negara berpenghasilan rendah (Schlogl, 2004). Rwigema & Karungu (1999) berpendapat UKM sangat dominan dalam perekonomian suatu negara. Di Amerika Serikat dan Inggris, Usaha Kecil memainkan peran strategis dalam perekonomian karena menyumbang sepertiga lapangan kerja industri dengan persentase *output* yang lebih rendah. UKM di negara dunia ketiga mendominasi usaha aktif secara ekonomi, dengan demikian kemakmuran UKM disini dianggap jauh lebih penting daripada di negara dunia pertama (Rwigema & Karungu, 1999). Peranan UKM dalam perekonomian tidak dapat diremehkan begitu saja, karena merupakan sumber terpenting mengurangi kemiskinan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional, sumber tenaga kerja dan peningkatan status sosial (Raziq, 2014). Ahmad et al. (2010) juga mengemukakan UKM memiliki peran penting terhadap pertumbuhan serta daya saing ekonomi. Cina menjadi negara dengan pertumbuhan ekonomi terbesar di dunia, dan UKM merupakan elemen kunci dalam perekonomiannya yang menghitung 99% dari total jumlah perusahaan dan 70% dari keseluruhan lapangan kerja (Tang, Wang, & Zhang, 2007). Sebagian besar ekonomi di

Pakistan merupakan ekonomi berbasis UKM (Minniti, Bygrave, & Autio, 2005); (Kuratko & Hodgetts, 2010); (Schlogl, 2004). Di Pakistan, sektor UKM mewakili 90% dari semua perusahaan di Pakistan, mempekerjakan hampir 80% tenaga kerja *non*-pertanian dan berbagi 40% PDB tahunan (Khan, I. A., & Ghouri, 2011).

Penelitian terdahulu banyak membahas pentingnya UKM dalam pembangunan ekonomi. Namun, di sisi lain rasio kegagalan UKM berada pada taraf mengkhawatirkan. Banyak UKM yang baru didirikan gagal dalam lima tahun pertama (Zimmerer & Scarborough, 2008); (Kuratko & Hodgetts, 2010). Sebagian besar penelitian di Australia, Amerika Serikat dan Inggris membuktikan bahwa hampir 80-90 persen UKM gagal dalam waktu 5-10 tahun (Ahmad et al., 2010); (Zimmerer & Scarborough, 2008). Di Malaysia, kekurangan *literatur* dan informasi menyebabkan kegagalan UKM berada pada angka 60 persen (Noor Hazlina & Seet, 2009). Selain itu, riset membuktikan kegagalan UKM di Pakistan meningkat dari 90 persen menjadi 95 persen pada periode awal (Ullah, Farooq, & Ahmad, 2012).

#### **2.1.12.5. Kontribusi UKM dalam Perekonomian Indonesia**

UKM secara *historis* menjadi pemain utama dalam kegiatan ekonomi domestik di Indonesia, terutama sebagai penyedia lapangan kerja yang besar, dan sebagai sumber pendapatan primer atau sekunder bagi banyak rumah tangga (Bhasin & Venkataramany, 2010; Hamdani & Wirawan, 2012; Pawitan, 2012; Setyaningsih, 2012). UKM memberikan kontribusi besar bagi perekonomian Indonesia terutama saat krisis keuangan 2008-2009. Pada periode tersebut, UKM berkontribusi pada pertumbuhan lapangan kerja serta menstabilkan tingkat kemiskinan, sejalan dengan teori bahwa UKM memberi kontribusi lebih pada bidang pekerjaan di negara berpenghasilan rendah daripada di negara berpenghasilan tinggi. (Ayyagari, Demircuc-Kunt, &

Maksimovic, 2011).

Meningkatnya jumlah UKM juga dapat menunjang perekonomian menjadi lebih kuat (Sharma & Wadhawan, 2009). Keterlibatan UKM untuk rumah tangga petani berpenghasilan rendah di pedesaan dalam kegiatan *non*-pertanian menjadi sangat penting. Keterlibatan ini merupakan faktor penting dalam pengembangan ekonomi masyarakat lokal, namun hanya sekitar 57% yang mampu menambahkan nilai (*value*) pada perusahaannya (Mourougane, 2012).

Sektor UKM terbesar di Indonesia adalah pertanian, perdagangan, hotel dan restoran, serta industri manufaktur. Sektor lainnya adalah kegiatan manufaktur tradisional sederhana seperti produk kayu, *furnitur*, tekstil, pakaian, alas kaki, makanan dan minuman (Tambunan, 2008). UKM juga telah diakui memiliki peran penting lainnya di Indonesia sebagai sarana pengembangan dan pertumbuhan ekspor *non migas*, khususnya di sektor manufaktur.

UKM di Indonesia menyumbang > 75% pendapatan nasional dan menguasai 97% pekerjaan secara nasional. Setyaningsih (2012) berpendapat Jumlah ini mencerminkan kehati-hatian pengembangan UKM, karena ragam keterampilan dan teknologi ketenagakerjaan dapat diadopsi untuk kebutuhan pelanggan akan produk makanan dan produk lainnya

Kementerian Koperasi dan UMKM adalah lembaga yang bertanggung jawab untuk mengembangkan UKM di Indonesia. Mereka memiliki tujuh tujuan strategis dalam operasionalnya, yaitu : (1) meningkatkan jumlah peran koperasi dan UMKM dalam perekonomian nasional; (2) meningkatkan pemberdayaan koperasi dan UMKM; (3) meningkatkan daya saing produk yang dihasilkan oleh koperasi dan UMKM; (4) meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan oleh koperasi dan UMKM; (5) memberikan akses yang lebih baik terhadap pembiayaan dan jaminan kredit untuk koperasi dan UMKM; (6) memperbaiki

lingkungan bisnis yang lebih condong ke koperasi dan UMKM; dan (7) mengembangkan kewiraswastaan baru di koperasi dan UMKM. (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2012)

Jumlah UKM meningkat setiap tahun dan diprediksi bisnis ini tidak akan menghilang dimasa depan karena mayoritas UKM menghasilkan produk sederhana, murah dan dapat dikonsumsi oleh keluarga miskin atau berpenghasilan rendah. Meskipun pendapatan *riil* per kapita di Indonesia meningkat setiap tahunnya, mayoritas penduduk di negara ini masih mendapatkan upah rendah. Dengan demikian, permintaan akan produk UKM masih sangat besar, apalagi UKM banyak dijalankan oleh keluarga berpenghasilan rendah atau miskin sebagai sumber pendapatan *primer* atau *sekunder*.

Berdasarkan pengamatan di negara maju dan berkembang, persoalan terbesar yang dihadapi UKM adalah masalah pembiayaan (Beck, Demirguc-Kunt, Laeven, & Maksimovic, 2004). Bank Indonesia juga menemukan hal yang sama di Indonesia. Penyebab utama masalah tersebut adalah Bank berpikir UMKM di Indonesia tidak *bankable* (Profil Bisnis UMKM, 2015). Oleh karenanya, Pemilik UKM akan mencari tambahan dana dari keluarga, teman atau menggunakan tabungan sendiri.

Pemerintah Indonesia juga telah mencoba untuk memecahkan masalah ini, dengan cara dukungan *finansial* untuk UKM yang terbagi dalam 3 kategori, yaitu dukungan *finansial* dari Kementerian Koperasi dan UMKM, peraturan wajib untuk membiayai UKM dari sektor perbankan, dan dukungan keuangan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

#### **2.1.12.6. Permasalahan UKM**

Isu *Globalisasi* yang muncul saat ini dapat mempengaruhi

pertumbuhan UKM di masa depan. UKM dapat berkembang melalui pertukaran pengetahuan dan *transfer* teknologi, atau mungkin *ambruk* karena tekanan dari pasar domestik dan internasional. Diperkirakan hanya sebagian kecil UKM di negara berkembang yang bisa bertahan dalam tekanan *globalisasi* dibandingkan dengan negara maju.

Dengan melihat kontribusinya yang besar terhadap ekonomi, penting untuk melakukan beberapa pengembangan UKM di beberapa bidang, seperti :

- (1). memperbaiki kapasitas program pinjaman UKM dengan prioritas pada masalah agunan, seperti penerimaan bentuk jaminan yang lebih *fleksibel*, aplikasi pinjaman yang mudah dan efektif, memperkenalkan lembaga pemeringkat kredit dan standar akuntansi sederhana;
- (2). mempromosikan kegiatan ekspor karena dapat meningkatkan pendapatan negara;
- (3). Menyederhanakan proses pendaftaran dengan mengurangi biaya, waktu, dan persyaratan;
- (4). pelatihan karyawan dan mengembangkan infrastruktur terutama di daerah pedesaan (Indonesian Banking Development Institute, 2015).

Permasalahan yang dihadapi UKM dapat dilihat dari dua perspektif atau sudut pandang yaitu dari perspektif Perbankan dan dari perspektif UKM itu sendiri (Office of SME Promotion –OSMEP, 2007). **Pertama**, dari perspektif UKM, permasalahan yang dihadapi UKM adalah: (1). Kurangnya informasi dan saran dari Lembaga Keuangan, (2). Kompleksitas dan ketidaknyamanan terkait proses pinjaman, (3). Kualifikasi UKM yang tidak memadai, (4). Biaya dan tingkat bunga yang dikenakan, (5). Kurangnya agunan. **Kedua**, dari Perspektif Bank, permasalahan yang dihadapi UKM adalah (1). Jaminan yang tidak memadai, (2). Kurangnya pengalaman bisnis, (3). Sistem akuntansi UKM yang tidak dapat diandalkan, (4). Kurangnya



perencanaan bisnis UMKM, (5). Riwayat *NPL* UKM, (6). Biaya transaksi dan biaya operasional yang tinggi untuk aplikasi pinjaman per UKM, (7). Aturan dan peraturan pemerintah yang ketat, (8). *Unlevel Playing Field*.

Garwe & Fatoki (2012) mengemukakan faktor yang mempengaruhi UKM, yaitu faktor *eksternal* : (1). Kendala Finansial, (2). Manajemen; Faktor Internal : (1). Ekonomi, (2). Pasar, (3). Infrastruktur. Sannajust (2014) mengemukakan kendala UKM adalah faktor *struktural* seperti potensi yang terbatas untuk *fleksibilitas* dan perampingan, kurangnya *diversifikasi* usaha, struktur keuangan yang lemah, rendahnya tingkat permodalan dan sangat bergantung pada pembiayaan *eksternal*. Sedangkan Kelemahan UKM menurut Oduntan (2014) adalah: (1). Ketidakmampuan akses Keuangan, (2). ketersediaan Infrastruktur yang tidak memadai, (3). Ketiadaan informasi, (4). Keterampilan Wirausaha yang Rendah, (5). Buruknya implementasi kebijakan. Kekuatan utama UKM adalah *fleksibilitas*, kepemilikan manajemen, tenaga kerja yang murah, rasio *overhead* dan rasio *output* modal yang rendah. Sedangkan Uma (2013) mengemukakan kelemahan UKM diantaranya kurangnya kesadaran akan kualitas, kurangnya kekuatan *finansial* dan kurangnya budaya kerja industri.

Bank Indonesia dalam Profil Bisnis UMKM (Indonesian Banking Development Institute, 2015) memaparkan berbagai kendala yang dihadapi UMKM di Indonesia, yaitu: teknologi, *finansial*, kesulitan akan pemasaran, keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan masalah bahan baku. Dalam hal keterbatasan finansial, dua masalah pokok UMKM yaitu mobilisasi modal awal (*star-up capital*) dan akses modal kerja dan finansial jangka panjang untuk investasi yang sangat diperlukan untuk pertumbuhan output jangka panjang (Indonesian Banking Development Institute, 2015).

Modal awal UKM umumnya berasal dari modal sendiri atau bisa dari sumber informal lainnya. Pada kenyataannya sumber permodalan ini sering tidak cukup untuk membiayai kegiatan produksi apalagi untuk kebutuhan investasi (perluasan kapasitas produksi atau menggantikan mesin-mesin tua). Banyaknya pesaing yang memiliki kekuatan besar (dalam hal permodalan) merupakan faktor penghambat lain pertumbuhan UKM, karena kekuatan besar dalam permodalan akan meningkatkan pertumbuhan UKM dan menghasilkan *output* yang tinggi. *Output* yang tinggi akan berbanding lurus dengan *omzet* yang dihasilkan, sehingga UKM akan *berekspansi* lebih luas lagi dan mendorong terciptanya lapangan pekerjaan.

## **2.2 Tinjauan *Grand Theory***

*Grand theory* yang menjadi dasar utama penelitian ini adalah Resource-Based Theory (RBT). Teori yang pertama-tama dikemukakan oleh Penrose (1959) tentang suberdaya organisasi yang sifatnya heterogen; kemudian dikembangkan oleh Wernerfelt (1984) dalam karyanya yang berjudul “*A Resource-based view of the firm*” dimana ia memandang bahwa organisasi atau perusahaan haruslah lebih melihat ke dalam (*inward looking*) untuk menemukan sumber keunggulan bersaing ketimbang melihat lingkungan eksternal perusahaan (*market-based theory*). Teori ini selanjutnya dikembangkan oleh Barney (1986, 1991) yang terkenal dalam tulisannya yang berjudul “*Sustained competitive of the frm.*” Barney berpendapat bahwa untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut haruslah menawarkan suatu produk dalam arti luas yang memiliki kriteria atau ciri VRIN (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable*).

### 2.3 Tinjauan Empiris / Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil kajian atau penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Lidia dan Joanna (2016)

Hasil kajian Lidia dan Joanna dalam jurnal *Optimum Studia Ekonomiczne* Nr 6 (84) tahun 2016 yang berjudul "*Factors of Competitiveness of Enterprises Operating in the Confectionary-Bakery Industry in Wielkopolska Voivodship*" Polandia terhadap 77 perusahaan antara tahun 2014 dan 2016 yang sifatnya penelitian survey menyimpulkan bahwa competitiveness atau daya saing perusahaan terutama dipengaruhi oleh baik faktor eksternal maupun faktor internal perusahaan. Dari faktor eksternal diidentifikasi terutama dipengaruhi oleh kebijakan fiscal atau perpajakan yang berlaku, persaingan antar perusahaan yang sejenis dan ancaman dari masuknya perusahaan-perusahaan baru. Sedangkan dari faktor internal, daya saing perusahaan terutama dipengaruhi oleh hubungan perusahaan dengan pelanggan, citra perusahaan, dan kualitas produk perusahaan.

Menurutnya, faktor pajak berpengaruh terhadap meningkatnya biaya termasuk biaya tenaga kerja yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap daya saing perusahaan. Demikian pula yang terkait dengan ancaman masuknya pendatang atau perusahaan baru akan meningkatkan tingkat persaingan di pasar. Selanjutnya, dari berbagai faktor internal, faktor-faktor dalam penjualan dan bidang distribusi khususnya hubungan dengan pelanggan dan kualitas produk merupakan faktor yang banyak menentukan daya saing perusahaan. Selain faktor-faktor tersebut, mereka juga mengidentifikasi faktor modal, sumberdaya fisik dan metode manajemen

sebagai faktor-faktor yang turut mempengaruhi daya saing perusahaan. Di samping itu, modal intelektual khususnya pengetahuan dan pengalaman dilihat sebagai faktor yang sangat penting di dalam penciptaan daya saing perusahaan.

2. Hanaysha, J. (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha pada tahun 2016 dengan judul "Building Brand Equity through Customer Service: A Study on Restaurant Industry in Malaysia." Penelitian Hanasha ini dilakukan terhadap perusahaan restoran makanan cepat saji internasional yang berada di wilayah pantai timur Malaysia dengan menggunakan 293 pelanggan sebagai sampel penelitian. Data dianalisis dengan menggunakan Struktural Equation Modeling (SEM) dengan program AMOS 18. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa layanan pelanggan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap ekuitas merek secara keseluruhan. Juga ditemukan bahwa layanan pelanggan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap seluruh dimensi ekuitas merek yaitu berupa loyalitas merek, citra merek, preferensi merek, dan kepemimpinan merek. Hal ini, menurutnya, yang menyebabkan pentingnya pelayanpelanggan di dalam memperkuat ekuitas merek industry restoran yang seharusnya memungkinkan manajemen membuat keputusan-keputusan yang lebih baik untuk meningkatkan daya saing perusahaan mereka.

3. Kuncoro dan Suriani (2018)

Wuryanti Kuncoro dan Wa Ode Suriani melakukan penelitian dengan judul "*Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving*" terhadap 110 orang pedagang makanan kelinci di Kecamatan Ngablak, Magelang tahun 2017. Penelitian ini

dimaksudkan untuk: (1) menguji hubungan antara Inovasi Produk dan keunggulan bersaing berkelanjutan; (2) menguji hubungan antara inovasi produk dan dorongan pasar; serta (3) menguji hubungan antara dorongan pasar dan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan. Hasil penelitian ini dimuat di jurnal *Asia Pacific Management Review* edisi 23, volume 3, tahun 2018. Data penelitian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh inovasi produk (PI) terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA) adalah positif dan signifikan. Selanjutnya, pengaruh inovasi produk (PI) terhadap dorongan pasar (MD) adalah positif dan signifikan. Peneliti ini juga memperlihatkan pengaruh dorongan pasar (MD) terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA) adalah positif dan signifikan. Sehingga dengan demikian, implikasi dari temuan tersebut diketahui bahwa inovasi produk dan dorongan pasar secara signifikan mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

4. Janet, Wilbrodah, Mbithi, dan Douglas (2015)

Mumassabba Janet, Muchibi M. Wilbrodah, Dr. Mutua Shedrack Mbithi, dan Dr. Musiega Douglas melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing supermarket di Kenya. Dalam hal ini secara khusus mereka ingin melihat tentang pengaruh inovasi produk, teknologi informasi, kapasitas manajerial, dan hubungan dengan pemasok terhadap keunggulan bersaing supermarket di Kenya. Desain penelitian menggunakan metode survey deskriptif dengan jumlah sampel sebanyak 73 staff dari 89 staff yang ada pada Nakummat Holdings Limited yang dipilih secara random berstrata.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk, teknologi informasi, kapasitas manajerial, dan hubungan dengan pemasok memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap keunggulan bersaing pada Nukumatt Holdings Limited.

5. Freedom Ghaffari dan Abdolnaser Shojaei (2016)

Freedom Ghaffari dan Abdolnaser Shojaei melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan dengan judul "*Investigating the factors affecting of competitive advantages in MTN company using Structural Equation Modeling*". Laporan hasil penelitian ini dimuat pada jurnal International Academic Institute for Science and Technology" volume 3 No. 5 tahun 2016. Desain penelitian ini menggunakan metode survei terhadap manajer dan pelanggan perusahaan dengan jumlah sampel sebanyak 171. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan memanfaatkan software AMOS Graphic.

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa (1) Efisiensi biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan keunggulan bersaing (2) Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan keunggulan bersaing. (3) Kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perbaikan keunggulan bersaing; dan (4) Variabel status (waktu) penyediaan layanan tidak signifikan pengaruhnya terhadap perbaikan keunggulan bersaing perusahaan.

6. Mursalim Nohong, Abdullah Sanusi, Insany Fitri Nurqamar dan Suriadi Harun (2018)

Mursalim Nohong, Abdullah Sanusi, Insany Fitri Nurqamar dan Suriadi Harun melakukan penelitian terhadap peningkatan daya saing UKM di

Sulawesi Selatan dengan judul “Strategic Model in Increasing the SMEs Competitive Advantage in South Sulawesi.”

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif–inferensial survey. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode purposive sebanyak 40 responden di Makassar, Pare-Pare, Sidenreng Rappang dan Bantaeng. Penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan: (1) pengaruh keterlibatan pemerintah terhadap kemampuan inovasi dan daya saing UKM di Sulawesi Selatan. (2) pengaruh kapabilitas non-market terhadap strategi non-market dan daya saing UKM di Sulawesi Selatan. (3) pengaruh kapabilitas non-market terhadap intervensi pemerintah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) intervensi pemerintah mempengaruhi inovasi dan daya saing UKM di Sulawesi Selatan. (2) Kapabilitas non-market mempengaruhi intervensi pemerintah dan strategi non-market. (3) inovasi memediasi intervensi pemerintah dan keunggulan bersaing UKM di Sulawesi Selatan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi, intervensi pemerintah, strategi dan kemampuan non-pasar merupakan prasyarat untuk meningkatkan daya saing UKM. Selain itu, daya saing usaha kecil akan dipengaruhi oleh intervensi pemerintah.

7. Han, Nguyen, & Lee, (2015)

Hasil kajian Han, Nguyen dan Lee dalam *International Journal of Hospitality Management* volume 5, September 2015 dengan judul “Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand trust” sangat terkait dengan penelitian ini. Kajian ini mencoba melihat kaitan antara ekuitas merek, pengaruh mediasi dari reputasi merek dan kaitannya antara ekuitas merek dan kepercayaan merek pada jaringan restoran yang berbasis konsumen di Inggris bagian tenggara. Metode yang digunakan

dalam penentuan sampel adalah convenience method yang terdiri dari 328 responden. Data dianalisis dengan menggunakan pemodelan persamaan structural (SEM) dengan program AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas makanan dan pelayanan, pengaruh merek, kesadaran merek, dan asosiasi merek berpengaruh terhadap reputasi merek. Diketahui pula bahwa reputasi merek memiliki pengaruh positif terhadap kepercayaan merek. Dan penelitian ini mengkonfirmasi pula bahwa reputasi merek secara parsial memediasi pengaruh kualitas makanan dan pelayanan, pengaruh merek, kesadaran merek terhadap kepercayaan merek. Dan sebagai tambahan bahwa pengaruh asosiasi merek terhadap kepercayaan merek secara penuh dimediasi melalui reputasi merek.



## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Merujuk kepada berbagai pemikiran para ahli sebagai acuan atau landasan teori sebagaimana yang telah dikemukakan pada bahagian tinjauan pustaka, telah nampak jelas memperlihatkan adanya keterkaitan antara *keunggulan bersaing berkelanjutan* (sustained competitive advantage) dengan *kondisi spesifik usaha*, yang dalam penelitian ini disebut sebagai identitas atau reputasi organisasi, *kondisi spesifik produk*, yang dalam kajian ini disebut daya tarik produk, dan *kondisi spesifik proses*, yang dalam kajian ini pula disebut sebagai inovasi proses produksi. Variabel-variabel tersebut di atas akan dijelaskan lebih lanjut berikut ini.

Keunggulan bersaing (competitive advantage) adalah suatu kemampuan atau kapabilitas atau sumber daya yang bernilai lebih yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan apa yang dimiliki oleh para pesaingnya. Dengan kata lain, keunggulan bersaing terjadi bila suatu perusahaan menerapkan suatu strategi penciptaan nilai dimana perusahaan-perusahaan lainnya tidak dapat menirunya atau terlalu mahal untuk ditiru (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). Namun demikian, keunggulan bersaing saja tidaklah cukup. Diperlukan suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*Sustainable competitive advantage*). Yaitu keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang relatif lama bahkan kalau mungkin seumur perusahaan.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan ini dapat dicapai hanya bila para pesaing telah gagal dalam upaya menduplikasi keberhasilan strategi suatu perusahaan; atau bila para pesaing kurang memiliki keyakinan untuk mencoba melakukan duplikasi. Sebagai contoh, suatu perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing selama beberapa waktu karena memiliki kemampuan yang bernilai dan langka. Namun keunggulan tersebut tidak dapat bertahan lama karena telah dapat ditiru oleh para pesaing. Pada contoh ini, lamanya waktu suatu perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaing yang dimilikinya adalah merupakan fungsi dari bagaimana cepatnya para pesaing berhasil meniru suatu barang, pelayanan, atau proses. Lebih lanjut Hitt et al. (2007) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan berhasil jika semua dari empat kriteria berikut ini dipenuhi. Keempat kriteria yang dimaksud adalah: (1) kemampuan yang bernilai (*valuable capabilities*), (2) kemampuan yang langka (*rare capabilities*), (3) kemampuan yang mahal untuk ditiru (*costly-to-imitate capabilities*), dan (4) kemampuan strategis yang tidak dapat diganti (*non-substitutable capabilities*). Kemampuan-kemampuan tersebut oleh Barney (1991) disingkat dengan VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable). Artinya suatu perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan jika ia memiliki produk atau sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan.

*Kemampuan yang bernilai* memungkinkan suatu bisnis mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralsir ancaman-ancaman dari lingkungan eksternal. Dengan menggunakan kemampuan-kemampuan tersebut secara efektif dalam mengeksploitasi peluang-peluang yang ada, suatu perusahaan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan.

*Kemampuan yang langka* adalah kapabilitas yang sedikit para pesaing memilikinya. Pertanyaan kunci yang perlu dijawab bila mengevaluasi kriteria ini adalah berapa banyak saingan perusahaan yang memiliki kapabilitas yang bernilai ini? Kemampuan yang dimiliki oleh banyak pesaing tak mungkin menjadi sumber keunggulan bersaing bagi salah satu dari mereka. Bahkan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai tapi bersifat umum dalam hal ini tidak langka, merupakan sumber daya dari keseimbangan bersaing (*competitive parity*). Keunggulan bersaing berhasil hanya bila perusahaan mengembangkan dan mengeksploitasi kemampuan-kemampuan yang berbeda dari yang dilakukan oleh para pesaing lainnya.

*Kemampuan yang mahal untuk ditiru* adalah kemampuan-kemampuan yang perusahaan lain tidak mudah mengembangkannya. Kemampuan-kemampuan ini diciptakan karena satu alasan atau kombinasi dari tiga alasan sebagai berikut: (1) sejarah yang unik seperti budaya organisasi atau nama produk, (2) kasus dan penggunaan suatu kompetensi yang tidak jelas dan sulit diketahui, (3) kompleksitas sosial seperti hubungan interpersonal, kepercayaan, hubungan pertemanan diantara para manajer, pemasok, dan pelanggan.

*Kemampuan strategis yang tidak sama* adalah kemampuan-kemampuan yang tidak memiliki kesamaan secara strategis. Sumber daya yang bernilai dan tidak sama secara strategis yang langka atau tidak dapat ditiru dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Dua sumber daya perusahaan yang bernilai adalah sama secara strategis bila keduanya dapat dieksploitasi secara terpisah dalam melaksanakan strategi yang sama. Secara umum, nilai strategis dari kapabilitas meningkat manakala kapabilitas dimaksud menjadi lebih sulit digantikan (ditiru). Semakin banyak kapabilitas yang tidak tampak, semakin sulit bagi perusahaan-perusahaan lain menemukan pengganti dan semakin besar

tantangan bagi para pesaing yang mencoba meniru strategi menciptakan nilai suatu perusahaan. Pengetahuan spesifik perusahaan dan hubungan kerja berbasis kepercayaan antara para personil manajer dan non-manajer merupakan contoh dari kemampuan-kemampuan yang sulit diidentifikasi dan merupakan tantangan untuk menemukan kemampuan pengganti.

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator keunggulan bersaing berkelanjutan usaha kecil dan menengah di Sulawesi selatan yaitu (1) memiliki reputasi (penjualan), (2) ikatan hubungan dengan suplier bahan baku (*buyer-supplier relationship*), (3) ikatan hubungan dengan karyawan, (4) ikatan hubungan konsumen, dan (5) kepedulian lingkungan social (*social awareness*).

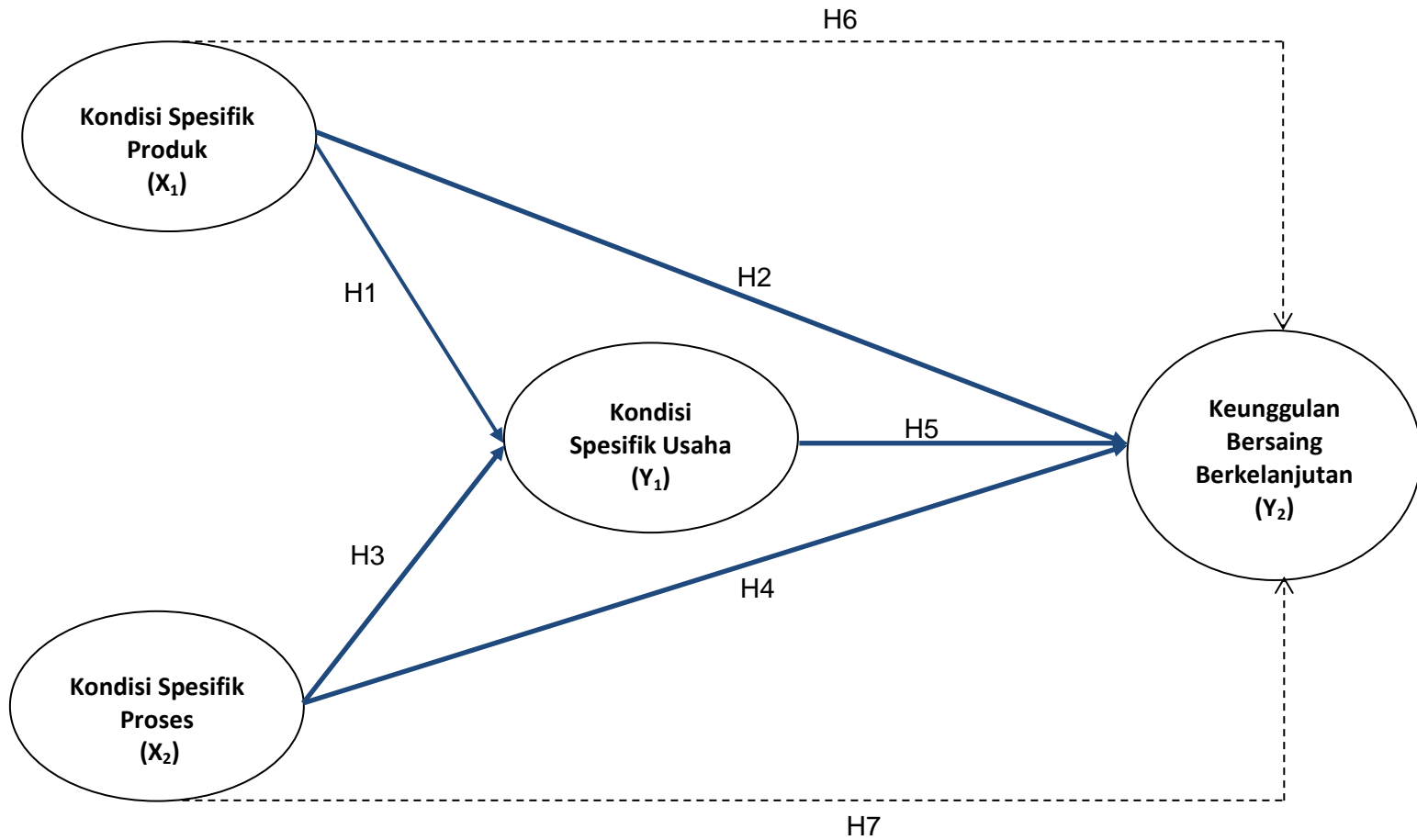
Dalam mengukur kondisi spesifik usaha menggunakan 5 (lima) indikator yaitu (1) dikenal atau mudah dikenal, (2) mudah dijangkau dengan transportasi, (3) tempatnya nyaman, (4) memiliki akses penjualan bervariasi (online, media sosial, dll), dan kualitas pelayanan adalah prima.

Untuk mengukur kondisi spesifik proses, terdapat 5 (lima) indikator yang digunakan yaitu (1) perhatian pada bahan baku dan bahan penolong berkualitas, (2) perhatian pada pengolahan higienis, (3) perhatian pada kompetensi sumber daya manusia, dan (4) perhatian pada penggunaan teknologi, serta (5) *tacit knowledge* (pengetahuan terpendam).

Sedangkan pengukuran kondisi spesifik produk menggunakan indikator-indikator seperti (1) harga murah, (2) berbeda cita rasa, (3) tampilan produk menarik, (4) produk menggugah selera, dan (5) waktu penyajian (*delivery time*).

Selanjutnya berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah dikemukakan pada bahagian terdahulu, maka akan dibangun kerangka pemikiran teoritis yang dapat menjelaskan keterkaitan antar konsep. Keterkaitan antar konsep ini akan menjadi dasar pijakan dalam pembuatan model konseptual dan

menurunkan model penelitian utama sekaligus hipotesis-hipotesis penelitian dalam disertasi ini. Berikut ini adalah gambar konsep keterkaitan antar variabel yang terdapat dalam penelitian ini. Selanjutnya berdasarkan hal tersebut dibangunlah hpotesis-hpotesis yang ingin diuji dan dianalisis pada penelitian ini. Berikut ini adalah gambar yang berisi tentang hubungan antar variable X1, X2, Y1, dan Y2, sebagai kerangka konseptual penelitian ini.



**Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian**  
Sumber: Dikembangkan dalam Penelitian ini, 2019

Skema kerangka konseptual seperti yang terlihat pada Gambar 3.1 menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM). Adapun penjelasan model yang dibangun untuk penelitian ini sebagaimana pada gambar 3.1 adalah sebagai berikut :

<b>Z</b>	<b>Kondisi Spesifik Produk</b>
X <sub>1.1</sub>	Berbiaya/Harga murah
X <sub>1.2</sub>	Berbeda cita rasa
X <sub>1.3</sub>	Tampilan produk yang menarik
X <sub>1.4</sub>	Produk yang menggugah selera
X <sub>1.5</sub>	Waktu penyajian ( <i>delivery time</i> ) yang cepat
<b>X<sub>2</sub></b>	<b>Kondisi Spesifik Proses</b>
X <sub>2.1</sub>	Perhatian pada bahan baku dan bahan penolong berkualitas
X <sub>2.2</sub>	Perhatian pada pengolahan higienis
X <sub>2.3</sub>	Perhatian pada kompetensi sumber daya manusia
X <sub>2.4</sub>	Perhatian pada penggunaan teknologi
X <sub>2.5</sub>	Tacit Knowledge (Pengetahuan terpendam)
<b>Y<sub>1</sub></b>	<b>Kondisi Spesifik Usaha</b>
Y <sub>1.1</sub>	Dikenal/mudah dikenal
Y <sub>1.2</sub>	Mudah dijangkau dengan transportasi
Y <sub>1.3</sub>	Tempatnya nyaman
Y <sub>1.4</sub>	Memiliki akses penjualan bervariasi (online, media social dll)
Y <sub>1.5</sub>	Kualitas pelayanan adalah prima
<b>Y<sub>2</sub></b>	<b>Keunggulan Bersaing Berkelanjutan</b>
Y <sub>2.1</sub>	Memiliki reputasi penjualan
Y <sub>2.2</sub>	Ikatan hubungan dengan supplier bahan baku
Y <sub>2.3</sub>	Ikatan hubungan dengan karyawan
Y <sub>2.4</sub>	Ikatan hubungan dengan konsumen
Y <sub>2.5</sub>	Kepedulian lingkungan sosial ( <i>social awareness</i> )
Dimana,	
X1-X2	Variabel Eksogenous

Y1-Y2	Variabel Endogenus
X <sub>1.1</sub> -X <sub>1.5</sub> dan X <sub>2.1</sub> -X <sub>2.5</sub>	Indikator untuk variabel eksogen
Y <sub>1.1</sub> -Y <sub>1.5</sub> dan Y <sub>2.1</sub> -Y <sub>2.5</sub>	Indikator untuk variabel endogenus
$\alpha$	Kondisi Spesifik Proses / Kondisi Spesifik Produk
$\beta_1$	Kondisi Spesifik Produk / Kondisi Spesifik Usaha
$\beta_2$	Kondisi Spesifik Proses / Kondisi Spesifik Usaha
$\lambda_1$	Kondisi Spesifik Produk / Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
$\lambda_2$	Kondisi Spesifik Proses / Keunggulan Bersaing Berkelanjutan
$\lambda_3$	Kondisi Spesifik Usaha / Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Adapun penjelasan model yang dibangun untuk penelitian ini sebagaimana pada gambar 3.1 adalah sebagai berikut

1) Fungsi Umum

$$X_2 = f(X_1)$$

$$Y_1 = f(X_1, X_2)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, Y_1)$$

Dimana:

X1 = Kondisi spesifik produk

X2 = Kondisi spesifik proses

Y1 = Kondisi spesifik usaha

Y2 = Keunggulan bersaing berkelanjutan

2) Fungsi Khusus

$$X_2 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \varepsilon_1$$

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_2$$

$$Y_2 = \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 Y_1 + \varepsilon_3$$

Dimana:



$\alpha_0$  = Konstanta persamaan X2

$\beta_0$  = Konstanta persamaan Y1

$\gamma_0$  = Konstanta persamaan Y2

$\alpha_i$  = Koefisien regresi persamaan X2

$\beta_i$  = Koefisien regresi persamaan Y1

$\gamma_i$  = Koefisien regresi persamaan Y2

$\varepsilon_i$  = Error term

**Tabel 3.1**  
**Model Pengukuran Berdasarkan Desain Penelitian**

Indikator Eksogen	Indikator Endogen
$X_{1.1} = L_{x1.1} + X_1 + e_{x1.1}$	$Y_{1.1} = L_{y1.1} + Y_1 + e_{y1.1}$
$X_{1.2} = L_{x1.2} + X_1 + e_{x1.2}$	$Y_{1.2} = L_{y1.2} + Y_1 + e_{y1.2}$
$X_{1.3} = L_{x1.3} + X_1 + e_{x1.3}$	$Y_{1.3} = L_{y1.3} + Y_1 + e_{y1.3}$
$X_{1.4} = L_{x1.4} + X_1 + e_{x1.4}$	$Y_{1.4} = L_{y1.4} + Y_1 + e_{y1.4}$
$X_{1.5} = L_{x1.5} + X_1 + e_{x1.5}$	$Y_{1.5} = L_{y1.5} + Y_1 + e_{y1.5}$
$X_{2.1} = L_{x2.2} + X_2 + e_{x2.1}$	$Y_{2.1} = L_{y2.1} + Y_2 + e_{y2.1}$
$X_{2.2} = L_{x2.2} + X_2 + e_{x2.2}$	$Y_{2.2} = L_{y2.2} + Y_2 + e_{y2.2}$
$X_{2.3} = L_{x2.3} + X_2 + e_{x2.3}$	$Y_{2.3} = L_{y2.3} + Y_2 + e_{y2.3}$
$X_{2.4} = L_{x2.4} + X_2 + e_{x2.4}$	$Y_{2.4} = L_{y2.4} + Y_2 + e_{y2.4}$
$X_{2.5} = L_{x2.5} + X_2 + e_{x2.5}$	$Y_{2.5} = L_{y2.5} + Y_2 + e_{y2.5}$

### 3.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, dan uraian pada kerangka konseptual di atas, peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
- H2: Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
- H3: Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
- H4: Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
- H5: Kondisi Spesifik Usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
- H6: Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
- H7: Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini, maka desain penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif (*explanatory* atau *confirmation research*) yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan kausalitas (*causality relationship*) antar variabel penelitian yang kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Penelitian ini mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat (*cause and effect relationship*) antar variabel yang meliputi hubungan kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, kondisi spesifik usaha, terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Sulawesi Selatan yang merupakan tempat asal peneliti. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan lamanya yaitu dari bulan Pebruari sampai dengan bulan April 2020.

#### **4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **4.3.1 Populasi Penelitian**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti. Karena itu dipandang sebagai suatu semesta penelitian

(Ferdinand, 2014). Selanjutnya Sugiono (2011) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha kecil dan menengah (UKM) sektor makanan dan minuman di Sulawesi Selatan yang telah memiliki izin usaha.

Adapun besar populasi yang menjadi target dalam penelitian ini adalah sebanyak 76.597 unit UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Data populasi ini diambil berdasarkan data diolah dari Dinas Koperasi Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2018 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di**  
**Sulawesi Selatan Tahun 2018**

No	Kab/Kota	2018		
		Kecil	Menengah	Jumlah
1	Selayar	797	32	829
2	Bulukumba	3.137	136	3.273
3	Bantaeng	1.306	30	1.336
4	Jeneponto	3.350	58	3.408
5	Takalar	4.334	68	4.402
6	Gowa	10.284	147	10.431
7	Sinjai	2.016	48	2.064
8	Maros	4.075	92	4.167
9	Pangkep	3.365	77	3.442
10	Barru	1.901	40	1.941
11	Bone	7.009	105	7.114
12	Soppeng	3.268	58	3.326
13	Wajo	6.220	158	6.378
14	Sidrap	3.098	61	3.159
15	Enrekang	1.817	48	1.865
16	Luwu	2.401	46	2.447

No	Kab/Kota	2018		
		Kecil	Menengah	Jumlah
17	Tana Toraja	1.382	45	1.427
18	Luwu Utara	3.613	89	3.702
19	Luwu Timur	2.414	99	2.513
20	Makassar	35.731	1.447	37.178
21	Parepare	2.565	96	2.661
22	Palopo	2.838	104	2.942
23	Pinrang	4.269	86	4.355
24	Toraja Utara	3.467	15	3.482
<b>JUMLAH</b>		<b>114.657</b>	<b>3.185</b>	<b>117.842</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2019 (Data diolah).

Dari tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah UKM di Sulawesi Selatan pada tahun 2018 adalah sebanyak 117.842 unit. Menurut kepala Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan, Drs. Abd. Malik Faizal, bahwa dari jumlah UKM yang ada, 65% atau sejumlah 76.597 unit adalah berupa Usaha Makanan dan Minuman.

#### 4.3.2 Sampel Penelitian

Secara teori, sampel penelitian haruslah dapat mewakili keadaan populasi. Oleh karena itu sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiono, 2011). Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Apa yang dipelajari dari sampel, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diberlakukan harus benar-benar representatif (mewakili) populasi.

Dalam penelitian ini ukuran atau besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan rumus atau formula Taro Yamane (Yamane, 1973) dengan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95%. Adapun formula Taro Yamane yang dimaksud adalah sebagai berikut:

$$n = N/1 + N (e)^2$$

dimana:

n = besarnya sampel yang diperlukan

N= jumlah atau besarnya populasi, dan e adalah tingkat kesalahan yang diperbolehkan.

Dengan tingkat keyakinan 95% dalam hal ini tingkat kesalahan yang diperbolehkan adalah sebesar 5%, maka besarnya sampel (n) dalam penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut:

$$n=76.597/1 + 76.597 (0,05)^2$$

$$n= 192,49 \text{ dibulatkan menjadi } 193.$$

#### 4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel terhadap populasi dengan menerapkan kriteria-kriteria tertentu yang ditentukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini kriteria yang ditentukan sebagai berikut:

1. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) makanan dan minuman yang berdomisili di Sulawesi Selatan
2. UKM makanan dan minuman yang memiliki status legalitas formal
3. Ketersediaan data oleh UKM
4. UKM yang telah berdiri sekurang-kurangnya selama 3 tahun
5. Pemilik UKM bersedia memberikan informasi yang diperlukan

#### 4.4 Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik atau pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data yang diperlukan antara lain teknik wawancara (interview), angket (Questionnaire), dan dokumentasi. Penggunaan wawancara dimaksudkan untuk mendapatkan data awal (studi pendahuluan) dan juga bertujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendetail dalam hubungannya dengan subjek maupun objek penelitian terutama yang tidak tercover dengan melalui daftar pertanyaan.

Penggunaan angket atau kuesioner terutama dimaksudkan untuk mendapatkan data primer yang diperlukan. Kuesioner dimaksud merupakan instrument yang di dalamnya terdiri dari sejumlah pertanyaan terstruktur dari indikator-indikator setiap variable penelitian yang meliputi: (1) Kondisi spesifik produk, (2) Kondisi spesifik proses, (3) Kondisi spesifik usaha, dan (4) Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Instrumen penelitian yang digunakan diadaptasi dari berbagai penelitian sebelumnya yang dianggap teruji kehandalan dan kesahihannya. Instrumen ini disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang dikemas dalam bentuk pertanyaan/pernyataan dalam tujuh alternatif jawaban menurut skala Likert yang memiliki gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Skala terendah adalah 1 yang berarti 'sangat tidak setuju', 2 berarti 'tidak setuju', 3 berarti 'agak tidak setuju', 4 'netral', 5 'agak setuju', 6 'setuju' dan yang paling tinggi adalah skala 7 yang berarti 'sangat setuju'. Diantara tujuh alternatif pilihan tersebut diharapkan responden akan menentukan pilihannya secara jujur.

Alternatif skor jawaban responden adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Skor Jawaban Responden**

No.	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Agak Tidak Setuju (ATS)	3
4	Netral (N)	4
5	Agak Setuju (AS)	5
6	Setuju (S)	6
7	Sangat Setuju (SS)	7

Sumber: Diadopsi dari Sugiyono (2011: 107)

Sebelum kuesioner disebarakan kepada seluruh responden sasaran, dilakukan uji coba kuesioner pada sejumlah 30 responden. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah alat ukur atau kuesioner tersebut telah memiliki kemampuan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Hal ini dimaksudkan agar dapat diperoleh gambaran yang sebenarnya berkaitan dengan variabel-variabel penelitian. Tentu saja keberhasilan penelitian ini juga akan sangat bergantung pada kejujuran responden memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan-pernyataan yang disajikan dalam kuesioner. Agar kondisi ini terpenuhi, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang digunakan.

#### 4.5 Jenis dan Sumber Data

- a. Data Primer



Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh langsung dari obyek penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari pimpinan perusahaan atau pihak yang dianggap paling mengetahui tentang obyek penelitian dengan menggunakan angket atau daftar pertanyaan (questionnaire).

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan telah tersedia pada saat penelitian dilakukan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumentasi berbagai pihak yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

## 4.6 Jenis Pengujian

### 4.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan mampu mengukur sesuatu yang akar diukur. Menurut Gujarati (2004), langkah-langkah dalam uji validitas meliputi:

- a. Menghitung skor *factor* (skor total) dari skor butir (item) tiap pertanyaan.
- b. Menghitung korelasi antara butir dan *factor*. Rumus yang digunakan adalah:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi antara butir (item) dengan faktor

$x$  = skor jawaban setiap item masing-masing pertanyaan

$y$  = skor faktor (skor total)

$n$  = jumlah subjek

- c. Menguji tingkat signifikansi korelasi bagian total dengan menggunakan uji t
- d. Menggugurkan item-item tidak valid

Validitas suatu indikator dapat diamati melalui dua cara yaitu: pertama, koefisien estimasi (*loading factor*) dari suatu indikator terhadap konstruk tertentu yang besarnya ditentukan *standardized regression weight*. Koefisien dinyatakan valid jika indikator yang digunakan dapat mengukur konstruk tertentu jika *loading factor*  $\geq 0.5$  (Hair et al, 1998). Kedua, nilai critical ratio (cr) dari *regression weight* yang menunjukkan nilai t-hitung pada tabel distribusi t dimana  $CR \geq 1.66$  untuk tingkat signifikansi 5% dan  $CR \geq 2,63$  untuk signifikansi dimana nilai  $p \leq 0,10$  untuk tingkat signifikansi 10%,  $P \leq 0,05$  untuk tingkat signifikansi 5%, dan  $P \leq 0,01$  untuk tingkat signifikansi 1%.

#### 4.6.2 Uji *Goodness of Fit*

Uji Goodness of Fit merupakan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit* (Hair et al, 1996). Ada beberapa kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, yaitu:

- a.  $X^2$  – *Chi-Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan apabila *Chi-square*-nya rendah. Semakin kecil  $X^2$  maka akan semakin baik

model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p\text{-value} > 0,05$ .

- b. *Non-Centrality Parameter* (NCP), Parameter ini merupakan sebuah parameter tetap yang berhubungan dengan *degrees of freedom*. Indeks NCP dapat dikatakan baik ketika nilai yang dihasilkan merupakan nilai yang kecil dan mendekati nilai interval bawah daripada interval atas.
- c. *Goodness of Fit Index* (GFI). Adalah ukuran *non statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*". Dalam penelitian ini, model dapat dikatakan baik ketika nilai indeks  $GFI \geq 0,90 < 1,00$ .
- d. *Adjusted Goodness of Fit* (AGFI) menunjukkan tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah jika AGFI mempunyai nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 namun tidak lebih dari 1,00.
- e. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), merupakan indeks yang menggambarkan rata-rata nilai residual antara dua matriks yang dihipotesiskan yaitu *Variance-covariance matrix for the hypothesized model to the variance-caovariance matrix of the sample data*. Nilai SRMR yang rendah adalah yang baik dan nilai SRMR dengan nilai 0 mengindikasikan kesesuaian model yang sempurna. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan syarat dikatakan baik ketika nilai SRMR kurang dari 0,05.
- f. RMSEA (*The root Medan Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *Goodness of Fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,05 merupakan

indeks untuk dapat diterimanya suatu model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degree of freedom*.

- g. *Expected Cross Validation Index* (ECVI), adalah indeks yang digunakan sebagai alat untuk menilai dalam satu sampel laim dengan ukuran yang sama dalam populasi yang sama. Semakin kecil nilai ECVI yang dihasilkan, maka akan semakin baik tingkat kecocokannya. Nilai ECVI nantinya akan dibandingkan dengan nilai ECVI *saturated* dan nilai ECVI *independence*. Selain itu pula, model dikatakan baik ketikan nilai ECVI berada dalam rentang nilai *confidence interval* yang ditetapkan.
- h. *Normed Fit Index* (NFI), dimana bila nilai NFI yang menunjukkan angka yang lebih besar dari 0,95 mengindikasikan tingkat kecocokan yang baik.
- i. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- j. *Relative Fit Index* (RFI), merupakan sebuah derivat dari indeks NFI dengan nilai koefisien dari 0 hingga 1,0 dimana nilai yang dekat dengan dengan 0,95 mengindikasikan *superior fit*.
- k. *Incremental Fix Index* (IFI), indeks ini menjelaskan isu persimon model (sederhananya suatu model) serta ukuran sampel yang digunakan. Nilai indeks yang mendekati 1,0 menandakan model ini fit. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan model dapat dikatakan fit ketika nilai IFI yang dihasilkan menunjukkan nilai yang lebih besar atau sama dengan 0,95.

- l. *Comparative Fit Index* (CFI) dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi dan nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .
- m. *Parsimonious Normed Fit Index* (PNFI), indeks didapatkan dari hasil perkalian antara Pratio dengan NFI. Indeks ini diharapkan menunjukkan nilai di atas 0,50 dan mendekati 1,0 agar model dapat dikatakan memiliki kecocokan yang baik.
- n. *Parsimonious Goodness Fit Index* (PGFI), indeks ini mempertimbangkan kompleksitas model yaitu jumlah parameter yang diestimasi. Model dikatakan *good fit* ketika nilai PGFI yang dihasilkan lebih besar atau sama dengan 0,50 dan mendekati 1,0.
- o. *Critical N* (CN), model dapat dikatakan *good fit* atau memiliki kecocokan yang baik ketika nilai CN yang dihasilkan menunjukkan angka yang lebih besar dari atau sama dengan 200.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3**  
***Goodness of Fit Index* untuk Evaluasi Model**

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut-off Value</i></b>
<i>Chi-Square</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan kecil</li> <li>• <math>P &gt; 0,05</math></li> </ul>
<i>Non-Centrality Parameter</i> (NCP)	$\geq 0,05$
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	$\geq 0,90$
<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> (AGFI)	$\leq 0,90$

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>
<i>Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)</i>	< 0,05
<i>The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	< 0,05
<i>Expected Cross Validation Index (ECVI)</i>	Nilai model mendekati ECVI Saturated dibandingkan ECVI Independence
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	≤ 0,95
<i>Tucker Lewis Index (TLI)</i>	≥ 0,95
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	≤ 0,95
<i>Incremental Fix Index (IFI)</i>	≥ 0,95
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	≥ 0,95
<i>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</i>	≥ 0,5 < 1
<i>Parsimonious Goodness Fit Index (PGFI)</i>	≥ 0,5 < 1
<i>Critical N (CN)</i>	≥ 200

Sumber: Ferdinand, 2014

#### 4.6.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Menurut Sekaran (2003), reliabilitas mencakup dua hal utama yaitu stabilitas ukuran dan konsistensi ukuran. Stabilitas ukuran menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan

(*goodness*) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep. Sedangkan konsistensi internal ukuran merupakan indikasi homogenitas item-item yang ada harus sama dan harus mampu mengukur konsep yang sama secara independen, sehingga responden seragam dalam mengartikan setiap item.

#### **4.7 Metode Analisis**

Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang terdiri dari *measurement model* dan *structural model* melalui program LISREL (*Linear Structural Relation*). Menurut Ferdinand (2002), model persamaan structural, *structural equation modeling* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit” secara simultan. Hubungan rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen.

SEM biasanya dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi. Proses analisis dengan SEM mengikuti prosedur yang dikemukakan oleh Hair et al (1998) sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Berbasis Konsep dan Teori

Pengembangan model teoritis adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi yang kuat melalui kajian pustaka. Setelah itu, model divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Teknik ini digunakan untuk menguji suatu teori atau sebuah teori yang baru dikembangkan yang dimana pembuktiannya dibutuhkan suatu pengujian empirik.

## 2. Pengembangan Diagram Jalur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas

Model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama kemudian digambarkan dalam sebuah diagram jalur yang berguna untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang diuji, sedangkan di dalam pemodelan SEM bekerja dengan konstruk (*construct*) atau faktor (*factor*) yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Konstruk-konstruk yang dibangun pada diagram jalur dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

- a. Konstruk eksogen (*Exogeneous Constructs*) yang disebut juga sebagai "*sources variable*" atau "*independent variable*" yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Dalam penelitian ini konstruk eksogen terdiri dari dua yaitu Kondisi Spesifik Produk dan Kondisi Spesifik Proses.
- b. Konstruk endogen (*Endogeneous Constructs*) atau disebut juga sebagai "*dependent variable*", dalam penelitian ini konstruk endogen pertama ialah Kondisi Spesifik Usaha dan konstruk endogen kedua adalah Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

## 3. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Dalam diagram alur dapat dikonversi dua persamaan:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*) yang menyatakan hubungan kausalitas antara konstruk

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$



- b. Persamaan spesifik model pengukuran (*measurement model*). Dalam model ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

#### 4. Memilih Estimasi Model

Matriks input dalam model SEM dapat berupa matriks varians/kovarians atau matriks korelasi.

#### 5. Menilai Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi ialah masalah biasanya pendugaan parameter yaitu mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang tepat. Gejala masalah identifikasi antara lain: (1) *standard error* dari satu atau beberapa koefisien yang terlalu besar, (2) program tidak mampu menyajikan matriks informasi, (3) pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, (4) munculnya angka-angka yang aneh, misalnya adanya *varians error* negatif, dan (5) munculnya korelasi yang tinggi ( $> 0,9$ ) antar koefisien hasil dugaan.

#### 6. Evaluasi Model

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada saat model diestimasi oleh LISREL. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran sampel jumlahnya cukup besar agar dapat diasumsikan sampel tersebut akan mendekati distribusi normal.
- b. Normalitas dan linearitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *Scatterplots* dan data dilihat pola penyebarannya untuk melihat ada tidaknya linearitas.
- c. *Outliers*, yaitu observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariant maupun multivariant yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan nampak sangat jauh berbeda dengan observasi-observasi lainnya.
- d. *Multicollinearity* dan *Singularity*. *Multicollinearity* dapat dideteksi dari determinat matrik kovarians. Nilai determinan matrik kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya masalah *multicollinearity* dan *singularity*. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan *multicollinearity* dan *singularity* yang ditemukan dalam data yang dikeluarkan maka salah satu perlakuan yang diambil adalah menciptakan *composite variables*, selanjutnya menggunakan *composite variables* tersebut dalam analisis selanjutnya.

## 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Modifikasi dilakukan apabila model tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat

pengujian yang dilakukan. Memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah *residual* yang dihasilkan oleh model.

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ( $>2,58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

#### **4.8 Skala Pengukuran Variabel**

Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis untuk data kuantitatif yang berupa angka-angka (skor) jawaban responden dari hasil pengukuran melalui kuesioner. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert (*Likert scale*) dengan tujuh komponen atau gradasi sebagai alternatif pilihan mulai dari sangat positif sampai dengan sangat negatif; yang dalam hal ini, misalnya dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju.. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu fenomena penelitian, dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, dan pada setiap jawaban diberi skor. Skala likert dalam penelitian ini menggunakan tujuh tingkatan atau gradasi jawaban yang diberi skor sebagaimana telah dikemukakan pada tabel 4.2.

## 4.9 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

### 4.9.1 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Variabel independen disebut juga variabel berpengaruh adalah jenis variabel yang menyebabkan terjadinya perubahan terhadap variabel-variabel lainnya. Variabel *intervening* atau biasa juga disebut variabel antara adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung. Ia merupakan variabel yang terletak di antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen.. Sedangkan variabel dependen atau juga disebut variabel terpengaruh adalah jenis variabel yang menerima perubahan-perubahan dari variabel independen. Dalam penelitian ini kondisi spesifik produk (X1) dan kondisi spesifik proses (X2) digolongkan sebagai variabel independen. Sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan (Y2) adalah merupakan variabel dependen. Adapun kondisi spesifik usaha (Y1) adalah merupakan variabel *intervening*..

**Tabel 4.4**  
**Variabel, Jenis Variabel, Notasi dan Indikator Variabel**

VARIABEL	JENIS VARIABEL	NOTASI	INDIKATOR	
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Endogen	Y2	Y2.1	Memiliki reputasi penjualan
			Y2.2	Ikatan hubungan dengan supplier bahan baku ( <i>buyer-supplier relationship</i> )
			Y2.3	Ikatan hubungan dengan

VARIABEL	JENIS VARIABEL	NOTASI	INDIKATOR	
				karyawan
			Y2.4	Ikatan hubungan konsumen
			Y2.5	Kepedulian lingkungan sosial ( <i>social awareness</i> )
Kondisi Spesifik Usaha	Endogen	Y1	Y1.1	Dikenal/mudah dikenal
			Y1.2	Mudah dijangkau dengan transportasi
			Y1.3	Lokasinya nyaman
			Y1.4	Memiliki akses penjualan bervariasi (online, media social, dll)
			Y1.5	Kualitas Pelayanan yang prima
Kondisi Spesifik Proses	Eksogen	X2	X2.1	Perhatian pada bahan baku dan bahan penolong berkualitas
			X2.2	Perhatian pada pengolahan higienis
			X2.3	Perhatian pada kompetensi sumber daya manusia
			X2.4	Perhatian pada penggunaan teknologi
			X2.5	<i>Tacit knowledge</i> (Pengetahuan terpendam)
Kondisi Spesifik Produk	Eksogen	X2	X1.1	Berbiaya/Harga murah
			X1.2	Berbeda cita rasa
			X1.3	Tampilan produk menarik
			X1.4	Produk menggugah selera

VARIABEL	JENIS VARIABEL	NOTASI	INDIKATOR	
			X1.5	Waktu penyajian ( <i>delivery time</i> ) yang cepat

#### 4.9.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel menggambarkan pengukuran atas variabel dan indikator yang dikembangkan pada suatu penelitian. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini:

**Tabel 4.5**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel dan Referensi	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Kondisi Spesifik Produk (X1)  <b>Referensi:</b> Eniola & Ektebang (2014); Melani & Simanjuntak (2012); Han, Nguyen & Lee (2015)	Karakteristik yang dimiliki oleh suatu produk yang secara spesifik dapat membedakannya dengan produk sejenis lainnya di pasar	Berbiaya murah	Likert (1-7)
		Berbeda cita rasa	Likert (1-7)
		Tampilan produk menarik	Likert (1-7)
		Produk menggah selera	Likert (1-7)
		Waktu penyajian	Likert (1-7)
Kondisi Spesifik Proses (X2)  <b>Referensi:</b> Mytelka & Farinelly	Karakteristik yang dimiliki proses produk perusahaan yang secara spesifik dapat berbeda dengan proses produk perusahaan lainnya	Perhatian pada bahan baku dan bahan penolong berkualitas	Likert (1-7)
		Perhatian pada pengolahan	Likert (1-7)

Variabel dan Referensi	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
(2000); Sarkar & Costa (2008); Man, Lau & Chan (2002); Rastolgi (2000); Johnson & Scholes (2002); Wang & Yue (2017); Covin & Miles (1999)		higienis	
		Perhatian pada kompetensi SDM	Likert (1-7)
		Perhatian pada penggunaan teknologi	Likert (1-7)
		Tacit Knowledge (Pengetahuan tependam)	Likert (1-7)
Kondisi Spesifik Usaha (Y1)  <b>Referensi:</b> Peres & De Pablos (2003); Lau & Chan (2002); Hoffman, Holcher & Sorenson (2006); Mc Williams & Siegel (2011); Robert & Dowling (2002).	Karakteristik spesifik yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lainnya	Dikenal/Mudah dikenal	Likert (1-7)
		Mudah dijangkau dengan alat transportasi	Likert (1-7)
		Tempatnya nyaman	Likert (1-7)
		Memiliki akses penjualan bervariasi (online, media sosial)	Likert (1-7)
		Kualitas layanan yang prima	Likert (1-7)
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2)  <b>Referensi:</b> Jones, Harrison, & Felps (2018); Long,	Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh suatu perusahaan yang dipandang dapat bertahan dalam jangka panjang.	Memiliki reputasi (penjualan)	Likert (1-7)
		Ikatan hubungan dengan pemasok bahan baku	Likert (1-7)
		Ikatan hubungan	Likert (1-7)

<b>Variabel dan Referensi</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Loijen & Blok (2018); Hendry (2001, 2004); Grecova et al. (2016); Kumar & Pansari (2016); Makell & Mamberg (1999).		dengan karyawan	
		Ikatan hubungan dengan konsumen	Likert (1-7)
		Kepedulian terhadap lingkungan sosial	Likert (1-7)



## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Lokasi**

Provinsi Sulawesi Selatan terletak pada 0°12' - 8° Lintang Selatan dan 116°48' - 122°36' Bujur Timur dengan luas wilayah sebesar 62.482,54 km<sup>2</sup> atau 42% dari luas wilayah dari seluruh pulau Sulawesi dan 4,1% dari luas seluruh Indonesia. Secara administratif, Sulawesi Selatan berbatasan langsung dengan Provinsi Sulawesi Tengah di sebelah Utara, Selat Makassar di sebelah Barat, Teluk Bone di sebelah Timur dan Laut Flores di sebelah Selatan. Sulawesi Selatan memiliki lokasi yang strategis di Kawasan Timur Indonesia yang memungkinkan dijadikannya Sulawesi Selatan sebagai pusat pelayanan baik bagi Kawasan Timur Indonesia maupun untuk skala internasional.

Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2018 memiliki persentase UKM sebesar 12,76% atau sebanyak 117.842 UKM yang tercatat oleh Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan. Dikutip dari situs IDN Times Sulsel, jumlah UMKM di Sulawesi Selatan pada tahun 2019 telah mencapai 916.232 unit dan sebanyak 86% atau 797.081 unit diantaranya masuk pada kategori usaha mikro, sehingga sisanya yaitu 14% atau sebanyak 119.151 unit tercatat dalam kategori UKM. Hal ini berarti, unit UKM meningkat sebanyak 1.309 pada tahun 2019 dibandingkan dengan unit UKM pada tahun 2018.

UKM memiliki beberapa keunggulan sehingga dapat bertahan yaitu pada umumnya UKM menghasilkan produk berupa barang maupun jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, UKM juga tidak mengandalkan bahan baku impor dan memilih lebih memanfaatkan sumber daya lokal baik dari segi sumber daya manusia, modal, bahan baku, maupun peralatannya. Keunggulan lainnya yang dimiliki oleh UKM ialah untuk membangun usahanya tidak memerlukan biaya yang terlalu besar.

Tak hanya keunggulan, tentunya UKM juga mengalami beberapa keterbatasan yang dapat menyebabkan sektor ini kesulitan untuk berkembang. Keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain seperti sumber daya manusia yang masih rendah, cara pengelolaan yang sederhana, penggunaan teknologi yang terbatas, serta pelaku UKM belum mampu mengimbangi selera konsumen khususnya yang berorientasi ekspor.

Mengingat pentingnya peran UKM dalam menggerakkan roda perekonomian Sulawesi Selatan, dilakukan upaya untuk melihat potensi dan kinerja UKM saat ini, serta untuk melihat prospeknya di masa yang akan datang dengan melakukan analisis kinerja UKM. Hal ini juga bersesuaian dengan Peraturan Pemerintah RI No 17 tahun 2013, yang menyatakan bahwa pengembangan Usaha Mikro, Usaha Kecil dan Usaha Menengah dilakukan dengan pendataan, identifikasi potensidan masalah yang dihadapi. Dengan adanya identifikasi kinerja UKM dan permasalahan yang dihadapi, maka akan memberikan sumbangsih dalam penyusunan regulasi, atau kebijakan yang mampu melindungi dan meningkatkan kinerja UKM.

## 5.2 Deskripsi Data Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan pelaku UKM pada bidang Makanan dan Minuman di Sulawesi Selatan. Kuesioner didistribusikan secara langsung maupun melalui daring oleh peneliti kepada para pelaku usaha. Dari 194 kuesioner yang telah didistribusikan, terdapat 8 kuesioner yang tidak diisi secara sempurna oleh responden. Oleh sebab itu, pada penelitian ini, hanya sebanyak 186 kuesioner yang dapat diolah.

### 5.2.1 Distribusi Lokasi Responden

Objek pada penelitian ini merupakan UKM yang bergerak di sektor makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Adapun distribusi tempat/lokasi responden yang diuraikan dalam tabel berikut:

**Tabel 5.1**  
**Distribusi Lokasi Responden**

No	Nama Kabupaten/Kota	Jumlah Responden	Persentase
1	Kota Makassar	57	30,65
2	Kab. Maros	5	2,69
3	Kab. Pangkep	8	4,30
4	Kab. Barru	5	2,69
5	Kab. Soppeng	6	3,23
6	Kab. Bone	5	2,69
7	Kab. Sinjai	10	5,38
8	Kab. Wajo	12	6,45
9	Kab. Sidrap	6	3,23
10	Kab. Pare-Pare	5	2,69
11	Kab. Pinrang	6	3,23
12	Kab. Tana Toraja	6	3,23
13	Kab. Toraja Utara	5	2,69
14	Kab. Luwu	3	1,61
15	Kab. Luwu Timur	1	0,54
16	Kab. Luwu Utara	3	1,61

No	Nama Kabupaten/Kota	Jumlah Responden	Persentase
17	Kota Palopo	3	1,61
18	Kab. Gowa	9	4,84
19	Kab. Takalar	2	1,08
20	Kab. Bantaeng	5	2,69
21	Kab. Bulukumba	7	3,76
22	Kab. Selayar	5	2,69
23	Kab. Enrekang	7	3,76
24	Kab. Jeneponto	5	2,69
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2020 (N=186)

Dari Tabel 5.1, diketahui bahwa kuesioner penelitian tersebar di seluruh kabupaten/kota Sulawesi Selatan dengan persentase terbesar berasal dari wilayah Kota Makassar dengan 30,65% atau sebanyak 57 responden dan Kabupaten Luwu Timur dengan jumlah responden terkecil yaitu dengan 1 responden atau sebesar 0,54%.

### 5.2.2 Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 186 UKM, diperoleh karakteristik pemilik UKM berdasarkan jenis kelamin. Karakteristik ini dapat dilihat pada Tabel 5.2 di bawah ini

**Tabel 5.2**  
**Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	112	60,22
2	Perempuan	74	39,78
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (N=186)

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas, dapat dilihat bahwa dari 186 UKM yang diteliti, jumlah pemilik UKM yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu

sebesar 112 UKM atau sebesar 60,22% dibandingkan dengan perempuan sebesar 39,78% atau sebanyak 74 UKM. Dari data di atas menunjukkan bahwa pelaku UKM di bidang makanan dan minuman di Sulawesi Selatan didominasi oleh laki-laki dibandingkan dengan perempuan.

### 5.2.3 Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 186 UKM, diperoleh karakteristik pemilik UKM di Sulawesi Selatan berdasarkan usianya yang diuraikan dalam Tabel 5.3 sebagai berikut:

**Tabel 5.3**  
**Karakteristik Pemilik UKM berdasarkan Usia**

No.	Usia Pemilik UKM	Frekuensi	Persentase
1	< 30 Tahun	35	18,82
2	30-40 Tahun	57	30,65
3	41-50 Tahun	55	29,57
4	> 50 Tahun	39	20,97
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (N=186)

Berdasarkan Tabel 5.3, dapat dilihat bahwa pelaku UKM di sektor makanan dan minuman yang berumur di bawah 30 Tahun sebanyak 35 orang (18,82%), usia 30-40 tahun sebanyak 57 orang (30,65%), usia 41-50 tahun sebanyak 55 orang (29,57%), dan di atas 50 tahun sebanyak 39 orang (20,97%). Data ini menunjukkan bahwa pelaku UKM di sektor makanan dan minuman didominasi oleh pelaku usaha yang berusia 30-40 tahun dan disusul oleh pelaku UKM yang berada pada rentang usia 41-50 tahun.

#### 5.2.4 Karakteristik UKM berdasarkan Jumlah Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 186 UKM, diperoleh karakteristik UKM berdasarkan jumlah karyawannya. Karakteristik ini dapat dilihat pada tabel 5.4 di bawah ini

**Tabel 5.4**  
**Karakteristik UKM berdasarkan Jumlah Karyawan**

No.	Jumlah Karyawan	Frekuensi	Persentase
1	1-10 Orang	161	86,56
2	11-20 Orang	8	4,30
3	> 20 Orang	17	9,14
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (N=186)

Berdasarkan pada Tabel 5.4 di atas, menunjukkan bahwa UKM makanan dan minuman yang diteliti, dominan mempunyai jumlah karyawan sebanyak 1-10 orang dengan persentase sebesar 86,56% atau sebanyak 161 UKM di Sulawesi Selatan.

#### 5.2.5 Karakteristik UKM berdasarkan Usia UKM

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh karakteristik UKM berdasarkan usia UKM. Karakteristik tersebut dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut ini:

**Tabel 5.5**  
**Karakteristik UKM berdasarkan Usia UKM**

No.	Usia UKM	Frekuensi	Persentase
1	1-3 Tahun	71	38,17
2	4-6 Tahun	52	27,96
3	7-10 Tahun	25	13,44
4	> 10 Tahun	38	20,43
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (N=186)

Pada Tabel 5.5 di atas, dapat dilihat bahwa usia UKM makanan dan minuman didominasi oleh UKM dengan usia 1-3 Tahun yaitu sebanyak 71 UKM atau

38,17%, disusul dengan usia UKM 4-6 tahun sebanyak 52 UKM (27,96%), usia >10 tahun sebanyak 38 UKM (20,43%), dan usia 7-10 tahun sebanyak 25 UKM (13,44%).

### 5.2.6 Karakteristik UKM berdasarkan Nilai Aset Usaha

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 186 UKM, diperoleh karakteristik UKM berdasarkan nilai aset usahanya. Karakteristik tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.6 sebagai berikut

**Tabel 5.6**  
**Karakteristik UKM berdasarkan Nilai Aset Usaha**

No.	Nilai Aset Usaha	Frekuensi	Persentase
1	< Rp 50 Juta	101	54,30
2	Rp 50 Juta - Rp 500 Juta	64	34,41
3	Rp 500 Juta - Rp 10 Milyar	21	11,29
4	> Rp 10 Milyar	0	0
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (N=186)

Berdasarkan Tabel 5.6 di atas, dapat dilihat bahwa dari 186 UKM yang menjadi objek penelitian, 101 UKM diantaranya memiliki nilai aset usaha yang kurang dari Rp 50 Juta atau sekitar 54,30%. Nilai aset usaha untuk 64 UKM berada pada kisaran Rp 50 Juta – Rp 500 Juta yaitu sebesar 32,41%, dan sisanya memiliki nilai aset usaha sebesar Rp 500 Juta – Rp 10 Milyar atau sebesar 11,29% dari seluruh objek penelitian yang diteliti, dan tidak ada UKM yang memiliki nilai aset usaha yang lebih dari Rp 10 Milyar.

### 5.2.7 Karakteristik UKM berdasarkan Hasil Penjualan Tahunan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diperoleh karakteristik UKM berdasarkan hasil penjualannya secara tahunan. Karakteristik tersebut dapat dilihat dari Tabel 5.7 di bawah ini

**Tabel 5.7**  
**Karakteristik UKM berdasarkan Hasil Penjualan Tahunan**

No.	Hasil Penjualan Tahunan	Frekuensi	Persentase
1	< Rp 300 Juta	133	71,51
2	Rp 300 Juta - Rp 2,5 Milyar	48	25,81
3	Rp 2,5 Milyar - Rp 50 Milyar	4	2,15
4	> Rp 50 Milyar	1	0,54
<b>Total</b>		<b>186</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020 (N=186)

Tabel 5.7 di atas, menunjukkan bahwa sebanyak 133 UKM (71,51%) memiliki hasil penjualan tahunan kurang dari Rp 300 Juta, 48 UKM (25,81%) memiliki hasil penjualan tahunan di kisaran Rp 300 Juta – Rp 2,5 Milyar. 4 UKM lainnya (2,15%) mendapatkan hasil penjualan tahunan antara Rp 2,5 Milyar- Rp 50 Milyar dan hanya 1 UKM (0,55%) yang berhasil mendapatkan penjualan tahunan yang lebih dari Rp 50 Milyar.

### 5.3 Analisis Deskripsi Karakteristik Variabel

Keseluruhan variabel dalam studi ini terdiri dari 4 variabel konstruk yaitu Kondisi Spesifik Produk (X1), Kondisi Spesifik Proses (X2), Kondisi Spesifik Usaha (Y1), dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada UKM yang bergerak di bidang makanan dan minuman dengan jumlah responden sebanyak 186 responden, dapat diuraikan gambaran tentang pendapat para pengelola dan konsumen UKM tersebut. Untuk menganalisis deskripsi statistik dapat digunakan angka indeks. Angka indeks adalah alat analisis



yang lebih cocok digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden (Ferdinand, 2014). Nilai indeks akan memberikan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian. Nilai indeks variabel diperoleh dari hasil penjumlahan nilai indeks per indikator, dengan formula:

$$\text{Nilai Indeks Variabel (NIV)} = ((\text{Indeks Indikator 1}) + (\text{Indeks Indikator 2}) + \dots + (\text{Indeks Indikator ke n})) / n$$

Nilai indeks indikator diperoleh dari perkalian antar skor penilaian responden dikalikan dengan nilai persentase jumlah responden yang memilih pada masing-masing item pertanyaan. Dalam penelitian ini menggunakan rentang skor 1 sampai dengan 7, dimana skor 1 menggambarkan “Sangat tidak setuju” sedangkan skor 7 mencerminkan “Sangat setuju”, maka perhitungan dapat dicontohkan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks Indikator (NII) I1} = (\% \text{frekuensi } I_{1,1} \times \text{Skor 1}) + (\% \text{frekuensi } I_{1,2} \times \text{Skor 2}) + \dots + (\% \text{frekuensi } I_{1,7} \times \text{Skor 7})$$

Keterangan:

%frekuensi I1.1 = Persentase responden yang memilih skor 1 pada indikator 1

%frekuensi I1.7 = Persentase responden yang memilih skor 7 pada indikator 1

Skor Jawaban = 1 sampai dengan 7

Berdasarkan ketentuan proses yang telah dijelaskan di atas, dapat diberikan contoh perhitungan nilai indeks variabel Kondisi Spesifik Produk yang datanya diperoleh dari hasil kuesioner responden. Dengan melakukan penginputan data di MS Excel, diperoleh deskripsi frekuensi Indikator Harga Murah sebagai berikut:

Skor	Frekuensi	Persentase
1	0	0,00
2	1	0,54
3	6	3,23
4	9	4,84
5	25	13,44
6	103	55,38
7	42	22,58
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Setelah menguraikan persentase masing-masing skor, selanjutnya dilakukan perhitungan nilai indeks untuk indikator Harga Murah yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks Indikator (NII)}_{\text{Harga Murah}} = ((0,00 \times 1) + (0,54 \times 2) + (3,23 \times 3) + (4,84 \times 4) + (13,44 \times 5) + (55,38 \times 6) + (22,58 \times 7)) / 7 = \mathbf{83,95}$$

Menghitung Nilai Indeks Variabel dapat dilakukan dengan cara menjumlahkan seluruh nilai indeks indikator yang terdapat pada masing-masing variabel. Selanjutnya, untuk perhitungan nilai indeks indikator dan variabel lainnya dilakukan dengan cara yang sama, dan hasilnya akan tertera pada Tabel Nilai Indeks setiap variabel pada pembahasan selanjutnya.

Kemudian untuk melakukan interpretasi, perlu ditentukan kriteria interpretasi terlebih dahulu. Dalam penelitian ini menggunakan rentang skor 1 sampai dengan 7, oleh karena itu angka indeksnya dimulai dari 7 sampai dengan 100. Dengan menggunakan Tiga Matriks (*Three-Box Method*), maka rentang 7 sampai dengan 100 menghasilkan kriteria sebagai berikut:

**Tabel 5.8**  
**Kriteria Interpretasi Angka Indeks**

NO	NILAI INDEKS	INTERPRETASI
1	7,00 sampai dengan 38,00	Rendah
2	38,01 sampai dengan 69,00	Sedang
3	69,01 sampai dengan 100	Tinggi

Sumber: Ferdinand, 2014

### 5.3.1 Deskripsi Variabel Kondisi Spesifik Produk

Variabel kondisi spesifik produk terdiri dari lima indikator. Jawaban responden mengenai variabel kondisi spesifik produk ini setelah diinput di MS Excel dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan variabel sebagai berikut:

**Tabel 5.9**  
**Nilai Indeks Kondisi Spesifik Produk**

INDIKATOR KONDISI SPESIFIK PRODUK	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KONDISI SPESIFIK PRODUK							Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	
Harga Murah	0,00	0,54	3,23	4,84	13,44	55,38	22,58	83,95
Berbeda Cita Rasa	0,00	0,00	3,23	8,60	13,44	46,24	28,49	84,02
Tampilan Produk	0,00	0,54	11,29	14,52	19,35	40,86	13,44	75,58
Produk Menggugah Selera	0,00	0,00	2,69	15,05	19,35	48,39	14,52	79,57
Waktu Penyajian	0,00	0,00	4,30	11,29	23,12	40,86	20,43	80,26
<b>Nilai Indeks Variabel</b>								<b>80,68</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.9, terlihat bahwa nilai indeks indikator seluruh indikator variabel kondisi spesifik produk menunjukkan nilai yang tinggi sehingga nilai indeks variabel menghasilkan nilai yang tinggi pula yaitu sebesar 80,68. Hal tersebut

menandakan bahwa responden memberikan apresiasi tinggi terhadap produk yang diberikan.

### 5.3.2 Deskripsi Variabel Kondisi Spesifik Proses

Variabel kondisi spesifik proses terdiri dari lima indikator. Jawaban responden mengenai variabel kondisi spesifik proses ini setelah diinput di MS Excel dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan variabel sebagai berikut:

**Tabel 5.10**  
**Nilai Indeks Kondisi Spesifik Proses**

INDIKATOR KONDISI SPESIFIK PROSES	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KONDISI SPESIFIK PROSES							Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	
Perhatian terhadap Bahan Baku	0,00	0,00	1,08	4,84	6,99	47,31	39,78	88,56
Perhatian terhadap Pengolahan Higienis	0,00	0,00	1,08	3,76	8,06	49,46	37,63	88,40
Perhatian pada Kompetensi SDM	0,00	0,00	1,08	4,84	16,67	53,76	23,66	84,87
Perhatian pada <i>Tacit Knowledge</i>	2,69	1,61	6,45	11,83	15,05	50,54	11,83	76,27
Perhatian pada Teknologi	0,00	0,00	4,84	6,45	9,68	44,09	34,95	85,41
<b>Nilai Indeks Variabel</b>								<b>84,70</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.10, dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator pada variabel kondisi spesifik proses memperoleh nilai indeks indikator yang tinggi, hanya saja pada indikator Perhatian pada *Tacit Knowledge* (X2.4) memiliki nilai indeks indikator yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya yang memiliki

nilai lebih dari 85,00. Dilihat pula dari frekuensi jawaban, pada indikator X2.4 terlihat beberapa responden memilih jawaban dengan nilai yang rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut beberapa responden, perhatian perusahaan yang dalam hal ini karyawan terhadap Tacit Knowledge masih rendah.

### 5.3.3 Deskripsi Variabel Kondisi Spesifik Usaha

Variabel kondisi spesifik usaha terdiri dari lima indikator. Jawaban responden mengenai variabel kondisi spesifik usaha ini setelah diinput di MS Excel dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan variabel sebagai berikut:

**Tabel 5.11**  
**Nilai Indeks Kondisi Spesifik Usaha**

INDIKATOR KONDISI SPESIFIK USAHA	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KONDISI SPESIFIK USAHA							Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	
Mudah Dikenal	0,00	0,54	1,08	11,29	18,82	48,39	19,89	81,87
Mudah Dijangkau Transportasi	0,00	0,00	3,23	5,91	13,98	41,94	34,95	85,64
Tempat Nyaman	0,00	0,54	2,69	20,97	24,19	34,95	16,67	77,19
Memiliki Akses Penjualan Bervariasi	0,00	1,61	9,14	15,05	19,89	34,41	19,89	76,57
Kualitas Pelayanan	0,00	0,00	1,08	8,06	17,74	54,84	18,28	83,03
<b>Nilai Indeks Variabel</b>								<b>80,86</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.11, dapat dilihat dari lima indikator dalam variabel kondisi spesifik usaha ini, kelimanya memiliki nilai indeks indikator yang berada pada kategori tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa responden memberikan penilaian yang baik terhadap keseluruhan kondisi usaha UKM makanan & minuman

yang dalam hal ini diwakili dengan indikator Mudah Dikenal, Mudah Dijangkau Transportasi, Tempat yang Nyaman, dan Memiliki Akses Penjualan yang Bervariasi, serta dalam segi Kualitas Pelayanannya.

#### 5.3.4 Deskripsi Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan terdiri dari lima indikator. Jawaban responden mengenai variabel keunggulan bersaing berkelanjutan ini setelah diinput di MS Excel dan hasil perhitungan nilai indeksinya, maka diperoleh nilai indeks indikator dan variabel sebagai berikut:

**Tabel 5.12**  
**Nilai Indeks Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

INDIKATOR KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN MENGENAI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN							Nilai Indeks Indikator
	1	2	3	4	5	6	7	
Reputasi Penjualan	0,00	1,08	0,54	17,74	31,18	37,63	11,83	77,04
Hubungan dengan Supplier Bahan Baku	0,00	0,00	0,54	6,45	10,75	51,08	31,18	86,56
Hubungan dengan Karyawan	0,00	0,00	1,61	5,38	6,99	47,31	38,71	88,02
Hubungan dengan Konsumen	0,00	0,00	1,08	3,23	11,83	50,00	33,87	87,48
Kepedulian Lingkungan Sosial	0,00	0,00	1,08	9,14	15,59	45,70	28,49	84,49
<b>Nilai Indeks Variabel</b>								<b>84,72</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 5.12, variabel keunggulan bersaing berkelanjutan melalui lima indikator penilaian yaitu Reputasi Penjualan, Hubungan dengan Supplier Bahan Baku, Hubungan dengan Karyawan, Hubungan dengan Konsumen, dan Kepedulian Lingkungan Sosial memiliki masing-masing nilai indeks indikator yang berada pada kategori nilai yang tinggi. Hal ini menandakan bahwa responden memiliki kesadaran

yang cukup tinggi terhadap pentingnya keunggulan bersaing berkelanjutan yang dilihat berdasarkan indikator-indikator yang dinilai pada penelitian ini. Walaupun akhirnya memiliki nilai indeks variabel yang tinggi pula, indikator Reputasi Penjualan (Y2.1) memiliki nilai indeks indikator yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator-indikator lainnya. Hal ini dikarenakan beberapa responden menilai bahwa reputasi penjualan mereka masih terbilang rendah.

#### **5.4 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data, oleh sebab itu sesuai dengan prosedur penelitian maka dilakukan pengujian data hasil kuesioner untuk menyatakan valid (keabsahan) dan reliable (dapat dipercaya).

Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan melihat dari hasil uji validitas *Bivariate Pearson* dengan ketentuan jika hasil nilai R Hitung > R Tabel maka menunjukkan item atau indikator penelitian tersebut layak untuk digunakan dalam proses selanjutnya. Sebaliknya, jika nilai R Hitung < R Tabel, artinya item pertanyaan pada instrumen penelitian tersebut dinyatakan tidak valid dan harus diganti atau dihilangkan.

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode Alpha Cronbach dengan syarat jika koefisien Alpha Cronbach lebih dari 0,60 maka mengindikasikan bahwa instrumen penelitian dapat dikatakan reliable.

##### **5.4.1 Hasil Pengujian Validitas**

Kuesioner yang diberikan diuji tingkat validitasnya sebelum dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya. Hasilnya dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 5.4.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Kondisi Spesifik Produk

Kuesioner penelitian variabel kondisi spesifik produk (X1) terdiri dari lima item pernyataan. Hasil perhitungan R hitung setiap pernyataan variabel kondisi spesifik produk (X1) dan dibandingkan dengan R Tabel untuk menguji validitas setiap item pernyataan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji Awal Validitas Variabel Kondisi Spesifik Produk (X1)**

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<b>Harga Murah</b>				
1	Harga yang dibayarkan sesuai dengan kualitas makan/ minuman	0,547	0,1439	Valid
<b>Berbeda Cita Rasa</b>				
2	Makanan yang disajikan di perusahaan ini lezat	0,528	0,1439	Valid
<b>Tampilan Produk</b>				
3	Penyajian makanan menarik	0,592	0,1439	Valid
<b>Produk Menggugah Selera</b>				
4	Produk di perusahaan ini lebih menggugah selera	0,670	0,1439	Valid
<b>Waktu Penyajian</b>				
5	Makanan disajikan pada waktu yang dijanjikan	0,519	0,1439	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 5.13, dapat dilihat bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam variabel kondisi spesifik produk (X1) memiliki nilai R Hitung yang lebih besar dibandingkan R Tabel. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap indikator pada variabel kondisi spesifik produk dinyatakan valid untuk digunakan dalam proses selanjutnya.



#### 5.4.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kondisi Spesifik Proses

Kuesioner penelitian variabel kondisi spesifik proses (X2) terdiri dari lima item pernyataan. Hasil perhitungan R hitung setiap pernyataan variabel kondisi spesifik proses (X2) dan dibandingkan dengan R Tabel untuk menguji validitas setiap item pernyataan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5.14**  
**Hasil Uji Awal Validitas Variabel Kondisi Spesifik Proses (X2)**

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<b>Perhatian terhadap Bahan Baku</b>				
6	Kami senantiasa memperhatikan penggunaan bahan baku dan bahan penolong yang berkualitas	0,546	0,1439	Valid
<b>Perhatian terhadap Pengolahan Higienis</b>				
7	Proses pengolahan senantiasa memperhatikan higienitas (kebersihan karyawan, alat, dan bahan)	0,576	0,1439	Valid
<b>Perhatian pada Kompetensi SDM</b>				
8	Karyawan peduli terhadap proses produksi	0,557	0,1439	Valid
<b>Perhatian pada <i>Tacit Knowledge</i></b>				
9	Sejumlah karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan membuat resep yang tidak bisa ditiru oleh orang lain ( <i>Tacit Knowledge</i> )	0,269	0,1439	Valid
<b>Perhatian pada Teknologi</b>				
10	Selalu diusahakan ada sesuatu yang baru dalam proses pengolahan (aktivitas/cara pengolahan tambahan)	0,542	0,1439	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4.15, variabel kondisi spesifik proses yang dijelaskan dengan lima indikator, masing-masing memiliki nilai R Hitung yang lebih besar dibandingkan dengan R Tabel (0,1439) yaitu Perhatian terhadap Bahan Baku (0,546

> 0,1439), Perhatian terhadap Pengolahan Higienis (0,576 > 0,1439), Perhatian pada Kompetensi SDM (0,557 > 0,1439), Perhatian pada *Tacit Knowledge* (0,269 > 0,1439), dan Perhatian pada Teknologi (0,542 > 0,1439). Oleh karena itu, dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa setiap indikator pada variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

#### 5.4.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kondisi Spesifik Usaha

Kuesioner penelitian variabel kondisi spesifik usaha (Y1) terdiri dari lima item pernyataan. Hasil perhitungan R hitung setiap pernyataan variabel kondisi spesifik usaha (Y1) dan dibandingkan dengan R Tabel untuk menguji validitas setiap item pernyataan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5.15**  
**Hasil Uji Awal Validitas Variabel Kondisi Spesifik Usaha (Y1)**

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<b>Mudah Dikenal</b>				
11	Merek usaha/perusahaan ini memiliki citra yang modis dan trendi	0,647	0,1439	Valid
<b>Mudah Dijangkau Transportasi</b>				
12	Usaha berada pada lokasi yang nyaman untuk makan dan minum	0,568	0,1439	Valid
<b>Tempat Nyaman</b>				
13	Usaha memiliki dekorasi yang bagus	0,549	0,1439	Valid
<b>Memiliki Akses Penjualan Bervariasi</b>				
14	Memiliki akses penjualan bervariasi (online, media sosial, dll)	0,479	0,1439	Valid
<b>Kualitas Pelayanan</b>				
15	Kualitas pelayanan adalah prima	0,623	0,1439	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2020

Merujuk pada Tabel 5.15, kelima indikator yang digunakan untuk menjelaskan Variabel Kondisi Spesifik Usaha, seluruhnya memiliki nilai R Hitung yang melebihi nilai R Tabel sehingga dapat disimpulkan kelima indikator tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses selanjutnya yaitu sebagai alat pengumpul data.

#### 5.4.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Kuesioner penelitian variabel keunggulan bersaing berkelanjutan (Y2) terdiri dari lima item pernyataan. Hasil perhitungan R hitung setiap pernyataan variabel keunggulan bersaing berkelanjutan (Y2) dan dibandingkan dengan R Tabel untuk menguji validitas setiap item pernyataan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Awal Validitas Variabel**  
**Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2)**

No	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<b>Reputasi Penjualan</b>				
16	Pertumbuhan pasar (Market Growth) perusahaan ini sangat tinggi	0,619	0,1439	Valid
<b>Hubungan dengan <i>Supplier</i> Bahan Baku</b>				
17	Ikatan hubungan dengan supplier bahan baku tetap terjaga dengan baik	0,544	0,1439	Valid
<b>Hubungan dengan Karyawan</b>				
18	Ikatan hubungan dengan karyawan terjaga dengan baik	0,647	0,1439	Valid
<b>Hubungan dengan Konsumen</b>				
19	Strategi perusahaan didorong oleh keyakinannya tentang bagaimana dapat menciptakan nilai lebih besar bagi pelanggannya	0,645	0,1439	Valid
<b>Kepedulian Lingkungan Sosial</b>				
20	Kepedulian terhadap lingkungan sosial disekitar wilayah	0,565	0,1439	Valid

	perusahaan sangat tinggi			
--	--------------------------	--	--	--

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2020

Berdasar pada Tabel 5.16, diperoleh nilai R Hitung terhadap kelima indikator pada variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dengan masing-masing nilainya yaitu indikator Reputasi Penjualan sebesar 0,619, Hubungan dengan *Supplier* Bahan Baku 0,544, Hubungan dengan karyawan sebesar 0,647, Hubungan dengan Konsumen 0,645, dan indikator Kepedulian Lingkungan Sosial sebesar 0,565. Dapat dilihat bahwa kelima indikator memiliki nilai yang melebihi nilai R Tabel. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang menjelaskan variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan seluruhnya memenuhi syarat untuk dinyatakan valid dan dapat dijadikan sebagai alat pengumpul data dalam proses selanjutnya.

#### 5.4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan agar item pernyataan yang disusun dapat dipercaya untuk menjaring data. Metode uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode *Alpha Cronbach*. Jika koefisien *Alpha Cronbach* memiliki nilai lebih dari 0,60 maka mengindikasikan bahwa instrumen penelitian dapat dikatakan *reliable*. Sebaliknya, jika nilai *Alpha Cronbach* menghasilkan nilai kurang dari 0,60 maka dapat dikatakan instrumen penelitian tidak *reliable*. Dari hasil pengujian instrumen maka tingkat reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.17**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
Kondisi Spesifik Produk (X1)	X1.1	0,904	0,60	Reliabel
	X1.2	0,904	0,60	Reliabel

Variabel	Indikator	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut Off Value</i>	Keterangan
	X1.3	0,903	0,60	Reliabel
	X1.4	0,901	0,60	Reliabel
	X1.5	0,905	0,60	Reliabel
Kondisi Spesifik Proses (X2)	X2.1	0,904	0,60	Reliabel
	X2.2	0,904	0,60	Reliabel
	X2.3	0,904	0,60	Reliabel
	X2.4	0,914	0,60	Reliabel
	X2.5	0,904	0,60	Reliabel
Kondisi Spesifik Usaha (Y1)	Y1.1	0,901	0,60	Reliabel
	Y1.2	0,903	0,60	Reliabel
	Y1.3	0,904	0,60	Reliabel
	Y1.4	0,907	0,60	Reliabel
	Y1.5	0,902	0,60	Reliabel
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2)	Y2.1	0,902	0,60	Reliabel
	Y2.2	0,904	0,60	Reliabel
	Y2.3	0,902	0,60	Reliabel
	Y2.4	0,902	0,60	Reliabel
	Y2.5	0,903	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 5.17, setiap indikator yang menjelaskan masing-masing variabel Kondisi Spesifik Produk (X1), Kondisi Spesifik Proses (X2), Kondisi Spesifik Usaha (Y1), dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari nilai *cut off* (0,60), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa instrumen penelitian yang digunakan memenuhi syarat untuk dikatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

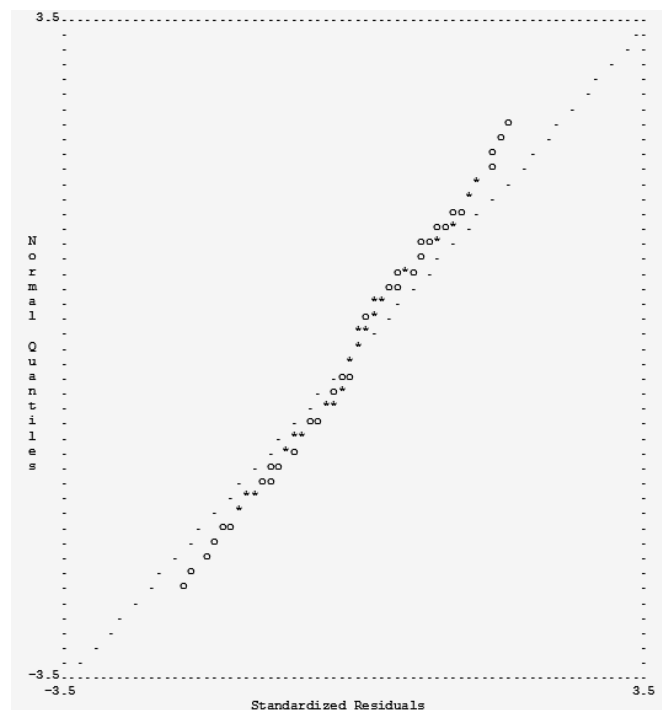
## 5.5 Hasil Analisis Data

### 5.5.1 Uji Asumsi *Structural Equation Modeling*

#### 5.5.1.1 Evaluasi Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk mengidentifikasi apakah penyebaran data tiap variabel telah terdistribusi secara normal dan tidak dalam keadaan menyimpang.

Dalam penelitian ini, pengujian normalitas data menggunakan metode uji normalitas dengan grafik Q-Q Plot. Data dikatakan terdistribusi secara normal jika titik-titik yang menggambarkan data yang diuji tersebut berada pada posisi yang dekat ataupun menempel pada garis diagonal. Hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan Q-Q Plot dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 5.1 Kurva Q-Q Plot**

Berdasarkan Gambar 5.1, dapat dilihat bahwa seluruh titik-titik plot data dalam penelitian ini berada pada posisi yang menyebar di sekitar garis diagonal, sehingga dapat disimpulkan bahwa data telah terdistribusi secara normal.

### **5.5.2 Pengujian Model Pengukuran**

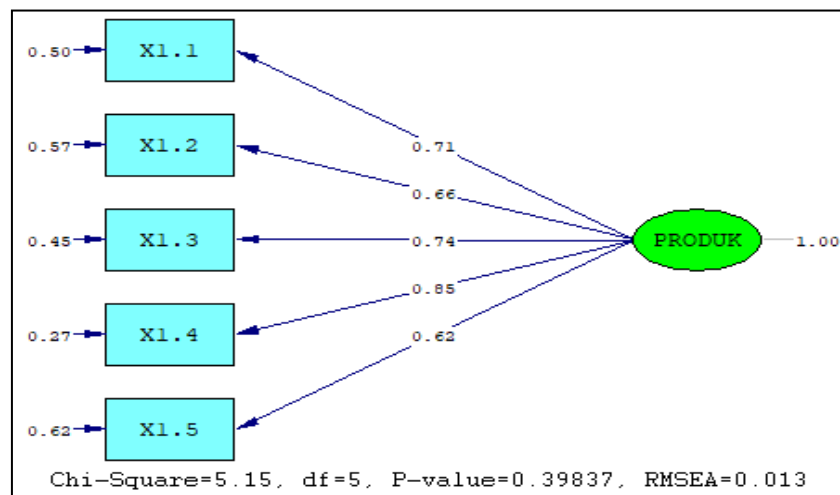
Sebelum melakukan pengujian model penelitian secara keseluruhan, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap model pengukuran masing-masing variabel. Terdapat dua pengujian yang akan dilakukan yaitu uji validitas dan uji realibilitas. Pengujian ini menggunakan program *Lisrel 9.2* dan akan mendapat hasil melalui uji tahap pertama yaitu *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Pada tahap pertama tersebut, masing-masing indikator tiap variabel laten harus memenuhi syarat validitas dan realibilitas terlebih dahulu, sebelum dilanjutkan pada pengujian tahap kedua yaitu *Second Order CFA (2nd CFA)* atau pengujian *full model analysis*.

Berdasarkan pengolahan data dengan program *Lisrel 9.2*, didapatkan dua bentuk hasil yaitu berupa *path diagram* (diagram jalur) dan *printed output*. Informasi yang terdapat dalam *path diagram* dan *printed output* merupakan *standardized solution* yang menunjukkan *Standardized Loading Factor (SLF)*, nilai dari *error variance* atau nilai kesalahan pengukuran estimasi parameter, dan nilai *standard error* yang digunakan untuk membagi nilai estimasi parameter sehingga akan memperoleh t-value.

#### **5.5.2.1 Uji Validitas**

Indikator penelitian dapat memenuhi syarat pengujian validitas atau dapat dikatakan valid jika nilai SLF  $\geq 0,50$

a. Kondisi Spesifik Produk (X1)



**Gambar 5.2 Diagram Jalur Konstruksi Kondisi Spesifik Produk**

Berdasarkan Gambar 5.2, dapat dilihat bahwa hasil statistik menunjukkan seluruh indikator yang digunakan dalam membentuk konstruk kondisi spesifik produk dapat dikatakan layak. Hal tersebut terlihat dari nilai SLF masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,50.

Adapun nilai besaran SLF yang membentuk konstruk variabel kondisi spesifik produk meliputi Harga Murah (X1.1) dengan skor *loading* sebesar 0,71, Berbeda Cita Rasa (X1.2) sebesar 0,66, Tampilan Produk (X1.3) sebesar 0,74, Produk Menggugah Selera (X1.4) sebesar 0,85, dan Waktu Penyajian (X1.5) mencapai skor 0,62.

Ringkasan hasil pengujian model pengukuran untuk variabel kondisi spesifik produk diurut berdasarkan nilai SLF terbesar hingga terkecil dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

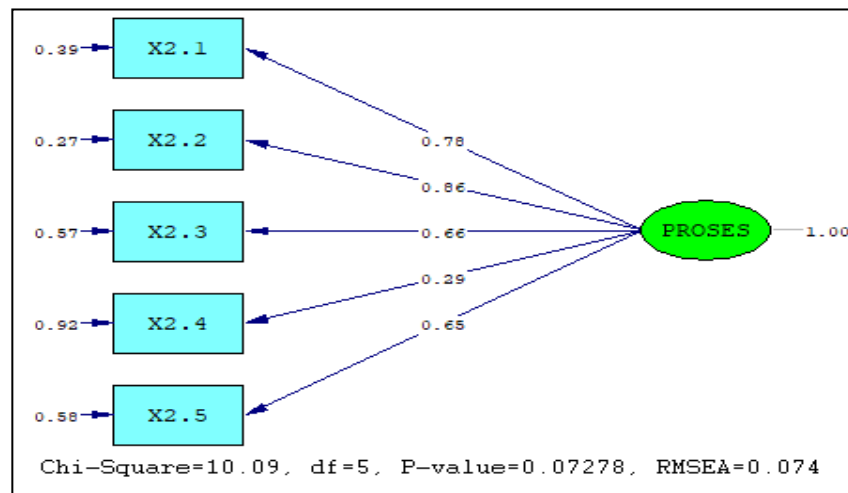


**Tabel 5.18**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Parameter**  
**Model Pengukuran Variabel Kondisi Spesifik Produk**

Indikator	SLF	t	R <sup>2</sup>	Error Variance
Produk Menggugah Selera (X1.4)	0,85	13,42	0,727	0,27
Tampilan Produk (X1.3)	0,74	11,12	0,554	0,45
Harga Murah (X1.1)	0,71	10,38	0,499	0,50
Berbeda Cita Rasa (X1.2)	0,66	9,45	0,431	0,57
Waktu Penyajian (X1.5)	0,62	8,75	0,382	0,62

Sumber: Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

b. Kondisi Spesifik Proses (X2)



**Gambar 5.3 Diagram Jalur Konstruk Kondisi Spesifik Proses**

Merujuk pada Gambar 5.3, temuan terhadap besaran SLF yang membentuk konstruk kondisi spesifik proses meliputi indikator Perhatian terhadap Bahan Baku (X2.1) dengan skor SLF sebesar 0,78, Perhatian pada Pengolahan Higienis (X2.2)

sebesar 0,86, Perhatian pada Kompetensi SDM (X2.3) sebesar 0,66, Perhatian pada *Tacit Knowledge* (X2.4) sebesar 0,29, dan Perhatian pada Teknologi sebesar 0,65. Dengan demikian terlihat bahwa faktor Pengelolaan Higienis memiliki skor loading terbesar, sementara faktor *Tacit Knowledge* memiliki skor loading terkecil.

Berdasarkan nilai skor SLF yang dihasilkan, menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk membentuk konstruk kondisi spesifik proses adalah layak kecuali indikator Perhatian terhadap *Tacit Knowledge* (X2.4) dengan skor yang lebih rendah dari cut off value ( $0,29 < 0,50$ ). Ini menandakan bahwa indikator ini gagal untuk mendefinisikan variabel kondisi spesifik proses. Oleh karena itu, untuk kepentingan penelitian ini, maka indikator tersebut dikeluarkan dan tidak dapat diikuti pada proses pengujian selanjutnya.

Ringkasan hasil pengujian model pengukuran untuk variabel kondisi spesifik proses diurut berdasarkan nilai SLF yang terbesar hingga yang terkecil dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

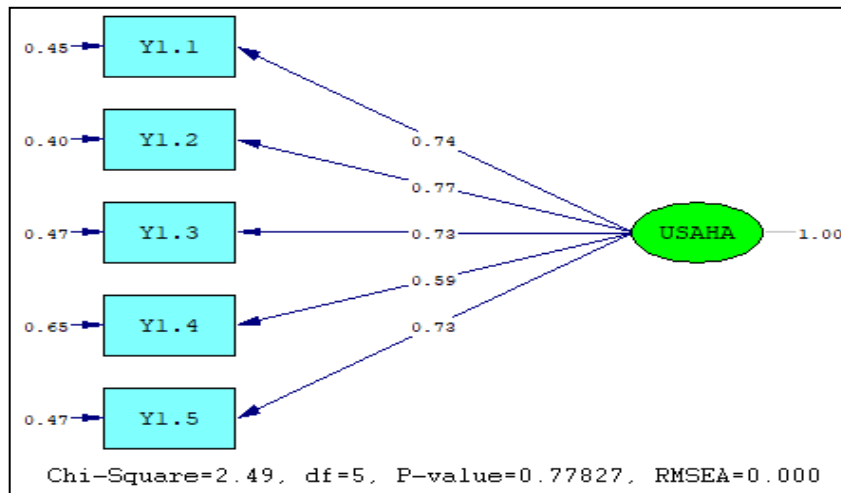
**Tabel 5.19**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Parameter**  
**Model Pengukuran Variabel Kondisi Spesifik Proses**

Indikator	SLF	t	R <sup>2</sup>	Error Variance
Perhatian terhadap Pengolah Higienis (X2.2)	0,86	13,23	0,733	0,27
Perhatian terhadap Bahan Baku (X2.1)	0,78	11,72	0,610	0,39
Perhatian terhadap Kompetensi SDM (X2.3)	0,66	9,42	0,434	0,57
Perhatian pada	0,65	9,28	0,424	0,58

Teknologi (X2.5)				
Perhatian pada <i>Tacit Knowledge</i> (X2.4)	0,29	3,69	0,819	0,92

Sumber: Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

c. Kondisi Spesifik Usaha (Y1)



**Gambar 5.4 Diagram Jalur Konstruk Kondisi Spesifik Usaha**

Berdasarkan hasil temuan menggunakan faktor analisis yang ditunjukkan pada Gambar 5.4, konstruk kondisi spesifik usaha yang dibentuk oleh indikator Mudah Dikenal (Y1.1), Mudah Dijangkau Transportasi (Y1.2), Tempat Nyaman (Y1.3), Memiliki Akses Penjualan Bervariasi (Y1.4), dan Kualitas Pelayanan (Y1.5) dapat dikatakan layak. Hal ini ditunjukkan dengan hasil skor SLF masing-masing indikator yang lebih besar dari 0,50. Dimana dalam hal ini indikator Mudah Dijangkau Transportasi memiliki skor loading terbesar yaitu sebesar 0,77. Sementara itu, indikator Memiliki Akses Penjualan Bervariasi mempunyai skor loading terkecil yaitu sebesar 0,59.

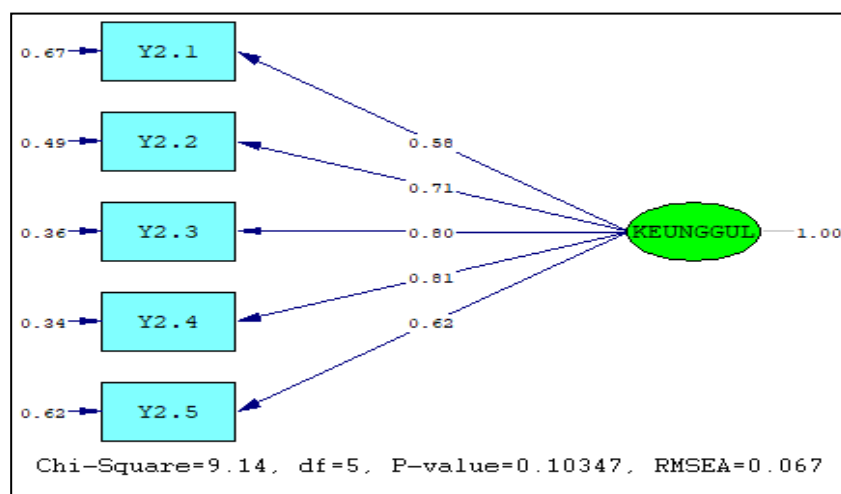
Ringkasan hasil pengujian model pengukuran untuk variabel kondisi spesifik usaha yang diurut berdasarkan nilai *standard loading factor* terbesar hingga terkecil dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.20**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Parameter**  
**Model Pengukuran Variabel Kondisi Spesifik Usaha**

Indikator	SLF	t	R <sup>2</sup>	Error Variance
Mudah Dijangkau Transportasi (Y1.2)	0,77	11,58	0,597	0,40
Mudah Dikenal (Y1.1)	0,74	10,93	0,547	0,45
Tempat Nyaman (Y1.3)	0,73	10,74	0,533	0,47
Kualitas Pelayanan (Y1.5)	0,73	10,67	0,528	0,47
Memiliki Akses Penjualan Bervariasi (Y1.4)	0,59	8,23	0,325	0,65

Sumber: Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

d. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2)



**Gambar 5.5 Diagram Jalur Konstruk Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Berdasarkan Gambar 5.5, dapat dilihat bahwa nilai SLF masing-masing indikator yang membentuk konstruk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan meliputi Reputasi Penjualan (Y2.1) mencapai skor 0,58, Hubungan dengan *Supplier* Bahan Baku (Y2.2) sebesar 0,71, Hubungan dengan Karyawan (Y2.3) sebesar 0,80, Hubungan dengan Konsumen (Y2.4) sebesar 0,81, dan Kepedulian Lingkungan Sosial (Y2.5) memiliki skor sebesar 0,62. Capaian nilai skor SLF seluruh indikator yang lebih besar dari 0,50 menunjukkan bahwa konstruk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan berhasil didefinisikan oleh seluruh indikator dan dapat dikatakan layak.

Dari kelima indikator tersebut di atas, indikator Hubungan dengan Konsumen memiliki skor loading yang tertinggi, sementara skor loading terendah dimiliki oleh indikator Reputasi Penjualan.

Pengujian model pengukuran untuk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan yang diurut berdasarkan nilai *standard loading factor* tertinggi hingga yang paling rendah dapat dirangkum pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.21**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Parameter**  
**Model Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Indikator	SLF	t	R <sup>2</sup>	Error Variance
Hubungan dengan Konsumen (Y2.4)	0,81	12,40	0,656	0,34
Hubungan dengan Karyawan (Y2.3)	0,80	12,13	0,636	0,36
Hubungan dengan Supplier Bahan Baku	0,71	10,42	0,507	0,49

(Y2.2)				
Kepedulian Lingkungan Sosial (Y2.5)	0,62	8,65	0,379	0,64
Reputasi Penjualan (Y2.1)	0,58	7,97	0,331	0,67

Sumber: Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

### 5.5.2.2 Uji Reliabilitas

Ukuran Construct Reliability (CR) merupakan indikator penentu yang akan menunjukkan *reliable* tidaknya suatu indikator yang diukur. Hair et. al. (2006:777) menyatakan bahwa nilai  $CR \geq 0,7$  menunjukkan *good reliability*, sedangkan nilai CR di antara 0,6 dan 0,7 termasuk pada klasifikasi *acceptable reliability*. Untuk ukuran AVE, Hair et. al. (2006:777) juga mengatakan bahwa variabel dapat dikatakan *adequate convergence* jika nilai AVE tiap variabel adalah  $\geq 0,5$ .

**Tabel 5.22**  
**Hasil Pengukuran Costruct Reliability (CR) dan**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Variabel Indikator	SLF	Error	SLF <sup>2</sup>	CR	AVE
Kondisi Spesifik Produk (X1)	X1.1	0,71	0,50	0,504	0,842	0,518
	X1.2	0,66	0,57	0,436		
	X1.3	0,74	0,45	0,548		
	X1.4	0,85	0,27	0,723		
	X1.5	0,62	0,62	0,384		
	<b>Total</b>	<b>3,58</b>	<b>2,41</b>	<b>2,594</b>		
Kondisi Spesifik Proses (X2)	X2.1	0,78	0,39	0,608	0,827	0,548
	X2.2	0,86	0,27	0,740		
	X2.3	0,66	0,57	0,436		
	X2.4	0,29	0,92	0,084		
	X2.5	0,65	0,58	0,423		
	<b>Total</b>	<b>2,95</b>	<b>1,81</b>	<b>2,290</b>		
Kondisi Spesifik Usaha	Y1.1	0,74	0,45	0,548	0,803	0,524
	Y1.2	0,77	0,40	0,593		
	Y1.3	0,73	0,47	0,533		

Variabel	Variabel Indikator	SLF	Error	SLF <sup>2</sup>	CR	AVE
(Y1)	Y1.4	0,59	0,65	0,348		
	Y1.5	0,73	0,47	0,533		
	<b>Total</b>	<b>3,56</b>	<b>2,44</b>	<b>2,554</b>		
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2)	Y2.1	0,58	0,67	0,336	0,833	0,504
	Y2.2	0,71	0,49	0,504		
	Y2.3	0,80	0,36	0,640		
	Y2.4	0,81	0,34	0,656		
	Y2.5	0,62	0,62	0,384		
	<b>Total</b>	<b>3,52</b>	<b>2,48</b>	<b>2,521</b>		

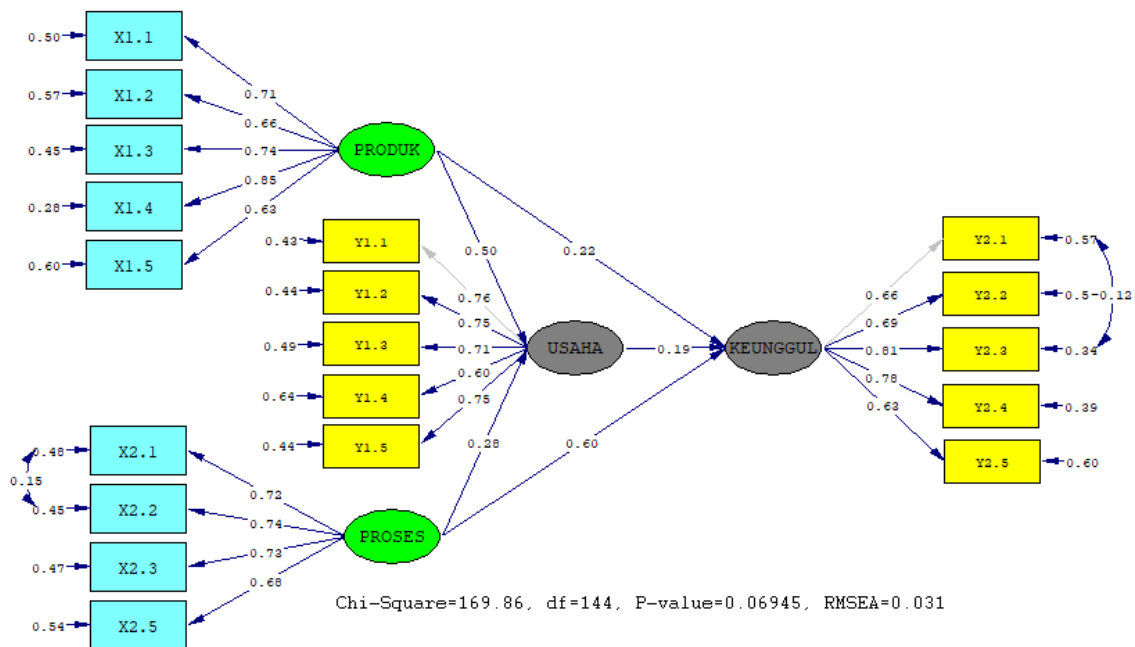
Sumber: Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

Berdasarkan Tabel 5.22, hasil pengukuran CR untuk seluruh variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7 sehingga dapat diklasifikasikan bahwa seluruh variabel berada pada kategori *good reliability*. Adapun nilai AVE yang dimiliki masing-masing variabel lebih besar dari 0,5 yang dapat diartikan *adequate convergence*.

### 5.5.3 Analisis Uji Kecocokan Keseluruhan Model (*Full Model Analysis*)

Setelah melakukan pengujian CFA tahap pertama yang menghasilkan pengujian validitas dan reliabilitas serta telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka selanjutnya adalah melaksanakan pengujian CFA tahap kedua (*2ndCFA*) yaitu analisis kecocokan keseluruhan model yang akan menunjukkan hubungan antar variabel. Pada tahap kedua ini, peneliti akan menambahkan model struktural aslinya pada model CFA pertama sehingga akan menghasilkan model *hybrid*. Selanjutnya, model *hybrid* tersebut akan dianalisis dan dievaluasi kecocokan keseluruhan modelnya dengan menggunakan uji *Goodness of Fit* (GOF). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) yang diolah dalam Program Lisrel 9.2 yang menghasilkan *path diagram* (diagram jalur)

keseluruhan model penelitian. *Path diagram* dapat dilihat dalam gambar di bawah ini:



**Gambar 5.6 Full Structural Equation Model**

Hasil uji model yang disajikan pada Gambar 5.6 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*. Analisis kecocokan keseluruhan model yang dihasilkan dari *printed output* yang dihasilkan pada estimasi pengukuran *2ndCFA* pada program Lisrel 9.2 yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. *Chi-Square*

Chi-Square dapat dikatakan baik ketika memiliki nilai yang lebih kecil dari ADF Chi-Square dan p-value lebih besar dari 0,05. Nilai Chi-Square yang dihasilkan pada model struktural yang diuji menunjukkan nilai sebesar 169,86 yang memiliki nilai yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai ADF Chi-Square yaitu sebesar 173. Selain itu, dihasilkan pula p-value



sebesar 0,06945 ( $0.06945 > 0.05$ ). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa indeks Chi-Square menunjukkan kecocokan model yang baik.

b. *Non-Centrality Parameter* (NCP)

Nilai NCP yang dihasilkan adalah 25,861 dengan Confidence Interval 90% NCP ialah (0,0 ; 62,527). Indeks NCP dikatakan baik ketika nilai yang dihasilkan adalah nilai yang kecil dan mendekati nilai interval bawah dibandingkan nilai interval atas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indeks NCP untuk model dalam penelitian ini dapat dikatakan *good fit*.

c. *Goodness of Fit Index* (GFI)

Model dapat dikatakan baik ketika nilai GFI menunjukkan nilai  $\geq 0,90$ . Dalam pengujian GOF menghasilkan nilai GFI sebesar 0,911 ( $0,911 \geq 0,90$ ) sehingga menunjukkan bahwa model ini baik (*good fit*).

d. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

Nilai AGFI yang dihasilkan ialah 0,882 yang dapat diartikan bahwa model ini diterima secara *marginal* karena syarat untuk dapat dikatakan baik ketika nilai AGFI  $\geq 0,90$ .

e. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)

SRMR mempunyai syarat untuk dikatakan baik ketika nilai yang dihasilkan merupakan nilai yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu, nilai SRMR pada pengujian GOF ini memenuhi syarat dikatakan baik karena memiliki nilai 0,0454 ( $0,454 < 0,05$ ).

f. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Nilai RMSEA menunjukkan nilai sebesar 0,0311 ( $0,0311 < 0,05$ ) sehingga dapat diartikan kecocokan model ialah berada pada kategori close fit. Model dapat dikatakan baik ketika nilai RMSEA  $\leq 0,05$  yang berarti close fit dan dikatakan *good fit* ketika nilai RMSEA berada pada kisaran 0,05 - 0,08. Sedangkan jika nilai RMSEA antara 0,08 hingga 0,10 dapat dikategorikan *poor fit*.

g. *Expected Cross Validation Index (ECVI)*

Semakin kecil nilai ECVI maka akan semakin baik tingkat kecocokannya. Selain itu, nilai ECVI juga akan dibandingkan dengan nilai ECVI saturated dan ECVI independence. Nilai ECVI yang mendekati nilai ECVI saturated dibandingkan dengan ECVI independence akan menunjukkan kecocokan yang baik. Nilai ECVI yang dihasilkan pada model struktural dalam penelitian ini ialah 1,408, sedangkan ECVI saturated sebesar 2,043 dan ECVI independence sebesar 9,493. Dapat dilihat bahwa nilai ECVI lebih mendekati nilai ECVI saturated dibandingkan nilai ECVI independence. Lebih lanjut, confidence interval 90% dari ECVI ialah (1,269 ; 1,605) yang menandakan nilai ECVI yang dihasilkan berada pada interval tersebut. Dari penilaian-penilaian tersebut, dapat diartikan indeks ECVI menghasilkan kecocokan model yang baik.

h. *Normed Fit Index (NFI)*

Kriteria kecocokan model untuk NFI ialah lebih besar dari 0,95 untuk dikatakan baik. Dalam penelitian ini, nilai NFI yang dihasilkan ialah sebesar 0,902 ( $0,902 < 0,95$ ) sehingga model ini diterima secara *marginal*.

i. *Tucker Lewis Index (TLI)*

Nilai TLI yang dihasilkan ialah 0,980 yang menunjukkan kecocokan model yang baik karena memenuhi syarat *good fit* yaitu nilai TLI yang lebih besar atau sama dengan 0,95 ( $0,980 > 0,95$ ).

j. *Relative Fit Index (RFI)*

Model dapat dikatakan *good fit* ketika memiliki nilai RFI yang lebih kecil atau sama dengan 0,95. Model dalam penelitian ini menunjukkan hasil RFI sebesar 0,883 ( $0,883 < 0,95$ ) sehingga model diterima secara *marginal*.

k. *Incremental Fix Index (IFI)*

Nilai IFI yang lebih besar atau sama dengan 0,95 menunjukkan model dapat dikategorikan pada kecocokan model yang baik atau *good fit*. Nilai IFI pada penelitian ini memenuhi syarat untuk dikatakan *good fit* karena menunjukkan nilai sebesar 0,984 ( $0,984 > 0,95$ ).

l. *Comparative Fit Index (CFI)*

Nilai CFI model penelitian menghasilkan nilai sebesar 0,983 dan memenuhi syarat untuk dikategorikan sebagai model dengan kecocokan yang baik yaitu nilai  $CFI \geq 0,95$ .

m. *Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)*

Nilai PNFI diharapkan lebih besar dari 0,50 dan mendekati 1,0 untuk dapat dikatakan baik. Nilai PNFI pada model penelitian ini menunjukkan nilai sebesar 0,759 sehingga dapat dikategorikan *good fit*.

n. *Parsimonious Goodness Fit Index* (PGFI)

Nilai PGFI yang dihasilkan pada model penelitian ini sebesar 0,690 dan dapat dikategorikan *good fit*. Nilai kecocokan model yang baik untuk parameter PGFI ialah lebih besar atau sama dengan 0,50

o. *Critical N* (CN)

Nilai CN dapat dikategorikan baik ketika mempunyai nilai yang lebih besar dari 200. Berdasarkan pada syarat tersebut, nilai CN pada model penelitian ini dapat dikatakan baik atau *good fit* karena mempunyai nilai yang lebih besari dari 200 yaitu 204,005.

Rangkuman hasil uji evaluasi *Goodness of Fit* (GOF) model dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.23**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit Indices Overall Model*)**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off Value</b>	<b>Hasil</b>	<b>Keterangan</b>
Chi-square	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; ADF Chi-Square</li> <li>• P &gt; 0,05</li> </ul>	169.86 (169.86 < 173) P = 0.06945 > 0.05	<i>Good</i>
NCP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diharapkan kecil</li> <li>• Nilai mendekati nilai interval bawah</li> </ul>	25.861 CI 90% = (0.00 ; 62.572)	<i>Good</i>
GFI	≥ 0,90	0,911	<i>Good</i>
AGFI	≤ 0,90	0,882	<i>Marginal</i>
SRMR	< 0,05	0,0454	<i>Good</i>
RMSEA	< 0,05	0,0311	<i>Good</i>
ECVI	Nilai model mendekati ECVI <i>Saturated</i> dibandingkan ECVI <i>Independence</i>	<i>Model</i> = 1,408 <i>Saturated</i> = 2,043 <i>Independence</i> = 9,493	<i>Good</i>
NFI	≤ 0,95	0,902	<i>Marginal</i>

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut off Value</b>	<b>Hasil</b>	<b>Keterangan</b>
TLI	$\geq 0,95$	0,980	<i>Good</i>
RFI	$\leq 0,95$	0,883	<i>Marginal</i>
IFI	$\geq 0,95$	0,984	<i>Good</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,983	<i>Good</i>
PNFI	$\geq 0,5 < 1$	0,759	<i>Good</i>
PGFI	$\geq 0,5 < 1$	0,690	<i>Good</i>
CN	$\geq 200$	204,005	<i>Good</i>

Sumber: Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

Berdasarkan Tabel 5.23, dapat dilihat bahwa dari 15 ukuran indeks yang mengukur *Goodness of Fit* (GOF) model dalam penelitian ini, 3 ukuran diantaranya menunjukkan hasil kecocokan yang sedang atau *marginal fit* dan 12 ukuran indeks lainnya menunjukkan hasil kecocokan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik dan dapat diterima.

#### 5.5.4 Analisis Hasil Uji Hipotesis

Pada dasarnya, pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji teori berdasarkan bukti empiris yang ada di lapangan. Bersumber dari hasil olah data, akan terlihat seberapa besar hubungan variabel eksogen terhadap endogen baik hubungan langsung (*direct effect*), hubungan tidak langsung (*indirect effect*), hingga total hubungan (*total effect*) dan uji signifikansi.

##### 5.5.4.1 Pengujian *Direct Effect*

Pengujian hipotesis *direct effect* dilakukan untuk mengetahui hubungan langsung antar variabel konstruk. Nilai *direct effect standardized* akan menentukan

pengaruh positif atau negatif antar variabel satu terhadap variabel lainnya, sedangkan uji signifikansi dilakukan dengan melihat nilai t (t-value) yang dihasilkan pada setiap jalur yang diuji. Dikatakan berpengaruh signifikan jika t-value memiliki nilai yang lebih besar dari 1,96. Hal tersebut sesuai dengan tingkat kepercayaan yang digunakan pada penelitian ini yaitu dalam *confidence interval* (CI) 95% pada tabel z-score. Hasil uji hipotesis *direct effect* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 5.24**  
**Hasil Pengujian Hipotesis *Direct Effect***

Hipotesis	Pengaruh antar Variabel	<i>Direct Effect</i>	t	R <sup>2</sup>	Keterangan	Keputusan
H1	X1 → Y1	0,501	5,338	0,479	Positif dan Signifikan	Diterima
H2	X1 → Y2	0,218	2,523	0,765	Positif dan Signifikan	Diterima
H3	X2 → Y1	0,284	3,092	0,479	Positif dan Signifikan	Diterima
H4	X2 → Y2	0,601	6,280	0,765	Positif dan Signifikan	Diterima
H5	Y1 → Y2	0,195	2,171	0,765	Positif dan Signifikan	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2020

#### 5.5.4.2 Pengujian *Indirect Effect*

Pengujian *indirect effect* dilakukan untuk melihat nilai dari hubungan tidak langsung antar variabel. Nantinya penjumlahan nilai *indirect effect* dan *direct effect* antar variabel yang diuji akan menghasilkan nilai pengaruh total (*total effect*). Berikut contoh perhitungan *indirect effect* pengaruh variabel kondisi spesifik produk (X1)

terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan (Y2) melalui variabel kondisi spesifik usaha (Y1):

$$\begin{aligned}
 & \textbf{Indirect Effect X1} \rightarrow \textbf{Y2} \\
 & = \textit{Direct Effect X1} \rightarrow \textit{Y1} \times \textit{Direct Effect Y1} \rightarrow \textit{Y2} \\
 & = 0,501 \times 0,195 \\
 & = \mathbf{0,09769}
 \end{aligned}$$

Sehingga untuk mendapatkan pengaruh total (*standardized total effect*) variabel kondisi spesifik produk (X1) terhadap keunggulan bersaing (Y2) dapat dilakukan dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 & \textbf{Total Effect X1} \rightarrow \textbf{Y1} \rightarrow \textbf{Y2} \\
 & = \textit{Direct Effect X1} \rightarrow \textit{Y2} + \textit{Indirect Effect X1} \rightarrow \textit{Y2} \\
 & = 0,218 + 0,097695 \\
 & = \mathbf{0,315695}
 \end{aligned}$$

Dari serangkaian perhitungan tersebut, didapatkan nilai *total effect* kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Perhitungan yang sama dilakukan untuk mengetahui *indirect effect* dan *total effect* kondisi spesifik proses terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan, sehingga dapat dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 5.25**  
**Hasil Pengujian Hipotesis *Indirect Effect* dan *Total Effect***

HIP	Pengaruh antar Variabel	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect (DE+IE)	t	R <sup>2</sup>	Ket.	Keputusan
			Y1					
H6	X1 → Y2	0,218	0,09769	0,315	5,991	0,745	Positif dan Signifikan	Diterima
H7	X2 → Y2	0,601	0,05538	0,657	6,751	0,745	Positif dan Signifikan	Diterima

Sumber: Data Diolah 2020

#### 5.5.4.3 Interpretasi Hasil Uji Hipotesis

Dari 7 (tujuh) model jalur yang dihipotesiskan, seluruhnya menunjukkan hasil yang signifikan. Adapun interpretasi dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Produk (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha (Y1). Hasil uji t menunjukkan t-value pada model jalur ini adalah 5,34 yang dimana mempunyai nilai lebih besar dari nilai batas minimal signifikansi yaitu 1,96 ( $5,34 > 1,96$ ) dengan nilai koefisien sebesar 0,501 yang menunjukkan pengaruh positif sehingga dapat diartikan bahwa semakin baik Kondisi Spesifik Produk (X1) maka semakin baik pula Kondisi Spesifik Usaha (Y1).
- b. Hipotesis 2 (H2) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Produk (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2). Hasil uji menunjukkan nilai t-statistik pada model jalur ini sebesar  $2,52 > 1,96$  yang menandakan variabel Kondisi Spesifik Produk berpengaruh signifikan terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Adapun nilai koefisien jalur pada model ini bernilai positif yaitu sebesar 0,218 yang artinya semakin baik Kondisi Spesifik Produk maka akan meningkatkan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.
- c. Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Proses (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha (Y1). Diketahui bahwa nilai koefisien jalur dari variabel X2 terhadap variabel Y1 sebesar 0,284. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa variabel Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif terhadap variabel



Kondisi Spesifik Usaha. Dengan kata lain, semakin baik Kondisi Spesifik Proses maka akan semakin baik pula Kondisi Spesifik Usaha. Selanjutnya, untuk penilaian signifikansi, model jalur ini memiliki t-value yang lebih besar dari nilai batas minimal signifikansi yaitu  $3,09 > 1,96$  yang dapat diartikan bahwa variabel Kondisi Spesifik Proses berpengaruh signifikan terhadap variabel Kondisi Spesifik Usaha.

- d. Hipotesis 4 (H4) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Diketahui bahwa nilai koefisien pada jalur ini sebesar 0,601 yang menandakan pengaruh positif sehingga dapat diartikan semakin baik Kondisi Spesifik Proses maka akan berdampak pada peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Adapula hasil uji t pada jalur ini yang menunjukkan t-value yang lebih besar dari 1,96 yaitu sebesar 6,28 yang artinya Kondisi Spesifik Proses memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.
- e. Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Hasil pengujian signifikansi pada jalur ini menunjukkan t-value sebesar 2,17. Lebih besarnya t-value pada jalur ini dibandingkan nilai batas minimal signifikansi menandakan bahwa variabel Kondisi Spesifik Usaha berpengaruh signifikan terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Diketahui pula bahwa pada jalur ini memiliki nilai koefisien yang positif yaitu sebesar 0,195 mengindikasikan semakin baik Kondisi

Spesifik Usaha maka akan berpengaruh pada peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan suatu usaha.

- f. Hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Kondisi Spesifik Usaha. Setelah dilakukan pengujian, didapatkan nilai pengaruh tidak langsung variabel kondisi spesifik produk terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha yaitu sebesar 0,098 serta hasil uji t-statistik yang memiliki t-value yang lebih besar dibandingkan dengan t-tabel yaitu  $3,991 > 1,96$ . Kedua hal tersebut menandakan bahwa variabel kondisi spesifik produk berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui variabel kondisi spesifik usaha. Artinya, semakin baik kondisi spesifik produk, akan semakin baik pula kondisi spesifik usaha. Semakin baiknya kondisi spesifik usaha, akan berdampak pula pada meningkatnya keunggulan bersaing berkelanjutan suatu usaha.
- g. Hipotesis 7 (H7) menyatakan bahwa Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui variabel Kondisi Spesifik Usaha. Berdasarkan hasil pengujian signifikansi yang telah dilakukan, didapatkan t-value pada jalur ini sebesar 6,751 yang bernilai lebih besar dibandingkan nilai t-tabel yaitu 1,96, artinya kondisi spesifik proses melalui kondisi spesifik usaha berpengaruh secara signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Diketahui pula nilai koefisien pengaruh tidak langsung variabel kondisi spesifik proses terhadap variabel keunggulan bersaing berkelanjutan melalui

kondisi spesifik usaha yaitu sebesar 0,055. Nilai koefisien yang positif menandakan pengaruh yang positif pula. Artinya, semakin baik kondisi spesifik proses, akan berdampak baik pula terhadap kondisi spesifik usaha. Semakin baik kondisi spesifik usaha, maka akan berpengaruh pada peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan suatu usaha.

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel yang diamati dan analisis model persamaan struktural (structural equation modeling) serta hasil pengujian hipotesis pada Bab V, maka pada Bab VI dilakukan pembahasan hasil analisis tersebut. Pembahasan ini dilakukan dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi atau hubungan antar variabel sebagai pembuktian hipotesis yang diajukan dalam studi ini. Pada bab ini dijelaskan pula temuan-temuan studi teoritik dan studi empirik yang relevan dengan hasil studi ini.

#### **6.1 Variabel Kondisi Spesifik Produk (X1)**

Dimensi pengukur atau pembentuk variabel kondisi spesifik produk terdiri dari lima yaitu harga murah, berbeda cita rasa, tampilan produk, produk menggugah selera, dan waktu penyajian. Tabel 5.18. halaman 119 menunjukkan: Pertama, indikator harga murah (X1.1) dengan loading faktor sebesar 0,71 dengan nilai t sebesar 10,38 atau signifikan ( $t > 1,96$ ); indikator berbeda cita rasa (X1.2) dengan loading faktor 0,66 dan nilai t yang menunjukkan hasil yang signifikan yaitu sebesar 9,45; indikator tampilan produk (X1.3) dengan loading faktor 0,74 dan t-value sebesar 11,12 yang berarti signifikan; indikator produk menggugah selera (X1.4) dengan loading faktor 0,85 dengan nilai t yang signifikan yaitu sebesar 13,42; dan indikator waktu penyajian dengan loading faktor 0,62 dan nilai t sebesar 8,75 yang dapat dikategorikan signifikan karena lebih besar dari batas minimal signifikan yaitu 1,96. Dalam hal ini semua indikator memiliki nilai loading faktor yang telah

memenuhi syarat atau layak sebagai pembentuk variabel kondisi spesifik produk yaitu lebih besar dari 0,50 sebagaimana yang disarankan oleh Hair et al. (2010). Indikator yang memiliki loading faktor terbesar sebagai pembentuk variabel kondisi spesifik produk adalah indikator produk menggugah selera (X1.4) sedangkan indikator yang memiliki loading faktor terkecil adalah waktu penyajian (X1.5). Hal ini bermakna bahwa kondisi spesifik produk UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan mayoritas ditentukan oleh faktor produk menggugah selera.

## **6.2 Variabel Kondisi Spesifik Proses (X2)**

Dimensi pengukur atau pembentuk konstruk atau variabel kondisi spesifik proses terdiri dari empat yaitu perhatian terhadap bahan baku, perhatian terhadap pengolahan higienis, perhatian pada kompetensi SDM, dan perhatian pada tacit knowledge. Tabel 5.19 pada halaman 120 menunjukkan bahwa indikator perhatian terhadap bahan baku (X2.1) dengan loading faktor sebesar 0,78 dengan nilai t sebesar 11,72 atau signifikan ( $t > 1,96$ ); indikator perhatian terhadap pengolahan higienis (X2.2) dengan loading faktor sebesar 0,86 dengan nilai t yang dapat dikategorikan signifikan pula yaitu sebesar 13,23; indikator perhatian pada kompetensi SDM (X2.3) dengan loading faktor sebesar 0,66 dan nilai t yang signifikan yaitu sebesar 9,42; indikator perhatian pada *tacit knowledge* (X2.4) dengan loading faktor sebesar 0,29. Sementara indikator perhatian terhadap teknologi (X2.5) dengan loading faktor sebesar 0,65 dan t-value sebesar 9,28 atau signifikan. Dengan demikian, kecuali indikator perhatian terhadap *tacit knowledge* (X2.4), nilai loading faktor keempat indikator lainnya yaitu (X2.1), (X2.2), (X2.3), dan (X2.5) masing-masing memiliki loading faktor yang lebih besar dari 0,50. Ini berarti bahwa keempat indikator tersebut memiliki nilai loading faktor diatas nilai cut-off

yang disarankan oleh Hair et al. (2010). Artinya keempat indikator yaitu perhatian terhadap bahan baku (X2.1), perhatian terhadap pengolahan higienis (X2.2), perhatian terhadap kompetensi SDM (X2.3), dan perhatian terhadap teknologi (X2.5) adalah layak sebagai pembentuk konstruk atau variabel kondisi spesifik proses. Adapun indikator *tacit knowledge* (X2.4) yang memiliki nilai loading faktor lebih kecil dari 0,50 atau dibawah cut-off, maka untuk kepentingan penelitian ini, indikator tersebut dikeluarkan dari penelitian.

Selanjutnya indikator yang memiliki nilai loading faktor terbesar adalah perhatian terhadap pengelolaan higienis (X2.2) dan yang terkecil adalah perhatian pada *tacit knowledge* (X2.4). Hal ini bermakna bahwa kondisi spesifik proses UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan mayoritas ditentukan oleh faktor perhatian terhadap pengolahan higienis.

### **6.3 Variabel Kondisi Spesifik Usaha (Y1)**

Dimensi pengukur atau pembentuk konstruk atau variabel kondisi spesifik usaha terdiri dari lima yaitu mudah dikenal, mudah dijangkau transportasi, tempat nyaman, memiliki akses penjualan bervariasi, dan kualitas pelayanan. Tabel 5.20 pada halaman 122 menunjukkan bahwa indikator mudah dikenal (Y1.1) dengan loading faktor sebesar 0,74 dan memiliki nilai t sebesar 10,93 atau signifikan ( $t > 1,96$ ); indikator mudah dijangkau transportasi (Y1.2) dengan loading faktor sebesar 0,77 dan nilai t yang lebih besar dari nilai minimal signifikan yang ditetapkan (1,96) yaitu 11,58 sehingga dapat dikatakan signifikan; indikator tempat nyaman (Y1.3) dengan loading faktor 0,73 dan t-value sebesar 10,74 atau signifikan; indikator memiliki akses penjualan bervariasi (Y1.4) dengan loading faktor sebesar 0,59 dengan nilai t sebesar 8,23; indikator kualitas pelayanan (Y1.5) dengan loading

faktor sebesar 0,73 dan t-value yang memenuhi syarat dikatakan signifikan yaitu sebesar 10,67; Dalam hal ini semua indikator memiliki nilai loading faktor yang telah memenuhi syarat atau layak sebagai pembentuk variabel kondisi spesifik usaha yaitu lebih besar dari 0,50 sebagaimana yang disarankan oleh Hair et al. (2010). Indikator yang memiliki loading faktor terbesar sebagai pembentuk variabel kondisi spesifik usaha adalah indikator mudah dijangkau transportasi (Y1.2) yaitu sebesar 0,77; sedangkan indikator yang memiliki loading faktor terkecil adalah memiliki akses penjualan bervsriasi (Y1.4) yaitu sebesar 0,59. Hal ini bermakna bahwa kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan mayoritas ditentukan oleh faktor kemudahan dijangkau transportasi

#### **6.4 Variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2)**

Dimensi pengukur atau pembentuk konstruk atau variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan terdiri dari lima yaitu reputasi penjualan, hubungan dengan supplier bahan baku, hubungan dengan karyawan, hubungan dengan konsumen, dan kepedulian terhadap lingkungan sosial. Tabel 5.21 pada halaman 123 menunjukkan bahwa indikator reputasi penjualan (Y2.1) dengan loading faktor sebesar 0,58; indikator hubungan dengan supplier bahan baku (Y2.2) dengan loading faktor sebesar 0,71; indikator hubungan dengan karyawan (Y2.3) dengan loading faktor sebesar 0,80; indikator hubungan dengan konsumen (Y2.4) dengan loading faktor sebesar 0,81 d; indikator kepedulian lingkungan sosial (Y2.5) dengan loading faktor sebesar 0,62. Dalam hal ini semua indikator memiliki nilai loading faktor yang telah memenuhi syarat atau layak sebagai pembentuk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu lebih besar dari 0,50 sebagaimana yang

disarankan oleh Hair et al. (2010). Seluruh indikator juga memiliki nilai t yang lebih besar dari 1,96 sehingga memenuhi syarat untuk dikatakan signifikan.

Indikator yang memiliki loading faktor terbesar sebagai pembentuk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan adalah indikator hubungan dengan konsumen (Y2.4) yaitu sebesar 0,81; sedangkan indikator yang memiliki loading faktor terkecil adalah reputasi penjualan (Y2.1) yaitu sebesar 0,58. Hal ini bermakna bahwa keunggulan bersaing UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan terutama ditentukan oleh faktor hubungan dengan konsumen.

## **6.5 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Dari hasil analisis SEM pada Bab V, telah diperoleh besaran pengaruh, baik pengaruh langsung yaitu hipotesis pertama (H1) sampai dengan hipotesis kelima (H5), pengaruh tidak langsung yaitu hipotesis keenam (H6) dan hipotesis ketujuh (H7), maupun pengaruh total variabel eksogen terhadap variabel endogen yang akan dibahas sebagaimana pada uraian berikut ini:

### **6.5.1 Pengaruh Kondisi Spesifik Produk Terhadap Kondisi Spesifik Usaha (H1)**

Hasil analisis SEM sebagaimana tersaji pada Tabel 5.24 halaman 132 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kondisi spesifik produk terhadap kondisi spesifik usaha (H1) sebesar 0,501 dengan nilai t sebesar 5,338. Besaran pengaruh tersebut signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama (H1) bahwa kondisi spesifik produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Hal ini berarti semakin baik kondisi spesifik produk, akan semakin baik pula kondisi spesifik usaha. Oleh karena



pengaruhnya yang signifikan, maka variabel kondisi spesifik produk menjadi variabel yang penting untuk diperhatikan oleh UKM dalam membangun kondisi spesifik usaha dalam rangka mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Porter (1980) yang mengatakan bahwa untuk memenangkan persaingan, maka beberapa strategi yang bisa dilakukan yaitu berupa strategi differensiasi, kepemimpinan biaya ataukah strategi fokus. Produk yang khas atau berbeda dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi konsumen untuk melakukan pembelian. Dengan demikian akan berpengaruh terhadap citra atau nama baik perusahaan dalam hal ini kondisi spesifik usaha. Demikian pula yang terkait harga yang murah dari suatu produk yang berkualitas akan menjadi pemicu utama dari banyak konsumen untuk membeli suatu produk dan hal ini sekaligus akan mendorong popularitas suatu usaha. Di samping keunikan, harga murah, atau hal-hal yang spesifik lainnya yang dimiliki oleh suatu produk, oleh Barney (1991) dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan. Tentu saja hal ini antara lain secara langsung atau tidak langsung akan berpengaruh terhadap reputasi atau citra perusahaan yang dalam hal ini adalah menyangkut kondisi spesifik usaha.

Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi hasil penelitian Lidia dan Joanna (2016) bahwa beberapa faktor internal turut berpengaruh terhadap daya saing perusahaan antara lain kualitas produk, hubungan dengan pelanggan, termasuk sumberdaya fisik, modal intelektual khususnya pengetahuan dan pengalaman. Demikian pula hasil penelitian Wuryanti Kuncoro dan Wa Ode Suriani (2017) yang melihat adanya hubungan positif dan signifikan antara inovasi produk dalam hal ini

dalam penelitian ini termasuk dalam variabel kondisi spesifik produk, terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

### **6.5.2 Pengaruh Kondisi Spesifik Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (H2)**

Hasil analisis SEM sebagaimana tersaji pada Tabel 5.24 halaman 132 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (H2) sebesar 0,218 dengan nilai t sebesar 3,092. Besaran pengaruh tersebut signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis kedua (H2) bahwa kondisi spesifik produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kondisi spesifik produk, maka akan semakin baik atau akan semakin meningkatkan daya saing berkelanjutan perusahaan. Oleh karena itu bagi perusahaan UKM aspek kondisi spesifik produk adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan didalam upayanya untuk meningkatkan daya saing berkelanjutannya.

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Kuncoro dan Suriani (2017) yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari inovasi produk, yang dalam penelitian ini adalah kondisi spesifik produk, terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA). Demikian pula hasil penelitian Janet dkk. (2015) yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara inovasi produk terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

### **6.5.3 Pengaruh Kondisi Spesifik Proses Terhadap Kondisi Spesifik Usaha (H3)**

Hasil analisis SEM sebagaimana tersaji pada Tabel 5.24 halaman 132 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kondisi spesifik proses terhadap kondisi spesifik usaha (H3) sebesar 0,218 dengan nilai t sebesar 2,523. Besaran pengaruh tersebut signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis ketiga (H3) bahwa kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu faktor-faktor pembentuk kondisi spesifik proses menjadi penting dan seyogianya UKM memperhatikannya dan menjadipertimbangan didalam membangun kondiisi spesifik usahanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hanaysha, J. (2018) yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan dari layanan pelanggan yang dalam hal ini sebagai faktor pembentuk variabel kondisi spesifik proses dalam penelitian ini, terhadap ekuitas merek yang dapat dimaknai sebagai salah satu faktor pembentuk kondisi spesifik usaha, di dalam penelitian ini.

### **6.5.4 Pengaruh Kondisi Spesifik Proses Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (H4)**

Hasil analisis SEM sebagaimana tersaji pada Tabel 5.24 halaman 132 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (H4) sebesar 0,601 dengan nilai t sebesar 6,280. Besaran pengaruh tersebut signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis keempat (H4) bahwa kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi

Selatan. Hal ini berarti bahwa semakin baik prosesnya, maka akan semakin meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.. Oleh karena pengaruhnya yang signifikan, maka variabel kondisi spesifik proses menjadi variabel yang penting untuk diperhatikan UKM makanan dan minuman untuk membangun keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

Di dalam temuan penelitian ini, keseluruhan faktor-faktor pembentuk variabel kondisi spesifik proses mampu mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Hofer dan Schendel (1978) yang menyatakan bahwa posisi unik dari suatu usaha atau bisnis dikembangkan berbeda terhadap bisnis lain melalui penyebaran sumberdaya dalam aktivitas proses. Dengan demikian dengan keunikan itu, oleh Barney (1991) adalah merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan. Demikian pula pendapat Covin dan Miles (1999) yang menyatakan bahwa sebuah bisnis yang memperhatikan prosesnya dapat menghasilkan makanan dan minuman berkualitas tinggi yang akan meningkatkan preferensi pelanggan atau dalam hal ini keunggulan bersaing perusahaan.

Hubungan antara aktivitas pada proses dan keunggulan bersaing perusahaan telah dicatat secara luas oleh sejumlah literature. Perhatian yang diberikan dalam kegiatan proses mengarah pada peningkatan posisi produk di mata konsumen (Ray, Barney, & Muhanna, 2004). Ini berarti akan meningkatkan daya saing atau keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan temuan penelitian Kuncoro dan Suriani (2017) yang menyatakan bahwa pengaruh inovasi produk (PI), yang di dalam

penelitian ini termasuk sebagai kondisi spesifik proses, terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (SCA) adalah positif dan signifikan.

#### **6.5.5 Pengaruh Kondisi Spesifik Usaha Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (H5)**

Hasil analisis SEM sebagaimana tersaji pada Tabel 5.24 halaman 132 menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kondisi spesifik usaha terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan (H5) sebesar 0,195 dengan nilai t sebesar 2,171. Besaran pengaruh tersebut signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian, hasil penelitian ini menerima hipotesis kelima (H5) bahwa kondisi spesifik usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Hal ini berarti bahwa keseluruhan faktor-faktor pembentuk kondisi spesifik usaha yang terdiri dari kemudahan dikenal, mudah dijangkau, tempat yang nyaman, akses penjualan bervariasi dan kualitas layanan mampu mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan karena memiliki nilai lebih yang ditawarkan. Dengan demikian karena kondisi spesifik usaha pengaruhnya signifikan, maka kondisi spesifik usaha perlu mendapatkan perhatian didalam upaya perusahaan UKM membangun dan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutannya.

#### **6.5.6 Pengaruh Tidak Langsung Kondisi Spesifik Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kondisi Spesifik Usaha (H6)**

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tidak langsung variabel

independen yaitu kondisi spesifik produk terhadap variabel dependen keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimediasi oleh variabel intervening kondisi spesifik usaha. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa kondisi spesifik produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan, serta hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa kondisi spesifik usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan terbukti diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi spesifik produk berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha.

Berdasarkan hasil analisis SEM pada tabel 5.25 halaman 133, diperoleh besaran pengaruh tak langsung kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha sebesar 0,098. Koefisien pengaruh tidak langsung tersebut bertanda positif yang berarti bahwa semakin baik kondisi spesifik produk, akan semakin baik pula kondisi spesifik usaha. Selanjutnya karena kondisi spesifik usaha semakin baik, maka akan berdampak pada meningkatnya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa variabel kondisi spesifik usaha merupakan variabel yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini dibuktikan oleh peranan variabel kondisi spesifik usaha, baik sebagai variabel anteseden maupun sebagai variabel intervening terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut juga membuktikan bahwa variabel kondisi spesifik produk juga memiliki peranan penting, karena kondisi spesifik

produk, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kondisi spesifik usaha juga ikut mempengaruhi tinggi rendahnya keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

#### **6.5.7 Pengaruh Tidak Langsung Kondisi Spesifik Proses Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Kondisi Spesifik Usaha (H7)**

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tidak langsung variabel independen yaitu kondisi spesifik proses terhadap variabel dependen keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimediasi oleh variabel intervening kondisi spesifik usaha. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman Sulawesi Selatan, serta hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa kondisi spesifik usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan, terbukti diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kondisi spesifik proses berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha.

Berdasarkan hasil analisis SEM pada Tabel 5.25 halaman 133 diperoleh besaran pengaruh tak langsung kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha sebesar 0,055. Koefisien pengaruh tidak langsung tersebut bertanda positif yang berarti bahwa semakin baik kondisi spesifik proses, akan semakin baik pula kondisi spesifik usaha. Selanjutnya

karena kondisi spesifik usaha semakin baik, maka akan berdampak pada meningkatnya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa variabel kondisi spesifik usaha merupakan variabel yang sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal ini dibuktikan oleh peranan variabel kondisi spesifik usaha, baik sebagai variabel anteseden maupun sebagai variabel intervening terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Hal tersebut juga membuktikan bahwa variabel kondisi spesifik proses juga memiliki peranan penting, karena kondisi spesifik produk, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel kondisi spesifik usaha juga ikut mempengaruhi tinggi rendahnya keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

#### **6.6 Pengaruh Total**

Pengaruh total adalah jumlah pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel eksogen yaitu kondisi spesifik produk dan kondisi spesifik proses yang dihipotesiskan memiliki pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha.

Berdasarkan hasil analisis SEM pada bahagian terdahulu, diperoleh besaran koefisien pengaruh total variabel kondisi spesifik produk dan kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai berikut:



### **6.6.1 Pengaruh Total Kondisi Spesifik Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Berdasarkan analisis SEM sebagaimana yang tersaji pada Tabel 5.25 halaman 133, diperoleh besaran koefisien pengaruh total kondisi spesifik produk terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,315. Hasil analisis data menyimpulkan bahwa kondisi spesifik produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, melalui kondisi spesifik usaha. Koefisien hubungan fungsional tersebut bertanda positif, yang berarti bahwa semakin baik kondisi spesifik produk, maka akan cenderung menyebabkan meningkatnya keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan, demikian pula sebaliknya dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain tidak berubah atau konstan.

### **6.6.2 Pengaruh Total Kondisi Spesifik Proses Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Berdasarkan analisis SEM sebagaimana yang tersaji pada Tabel 5.25 halaman 133, diperoleh besaran koefisien pengaruh total kondisi spesifik proses terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan sebesar 0,657. Hasil analisis data menyimpulkan bahwa kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, melalui kondisi spesifik usaha. Koefisien hubungan fungsional tersebut bertanda positif, yang berarti bahwa semakin baik kondisi spesifik proses, maka akan cenderung menyebabkan meningkatnya keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan, demikian pula sebaliknya dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain tidak berubah atau konstan.

## 6.7 Kontribusi Teoritis dan Temuan Empiris Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian model dan pembahasan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, maka ada beberapa kontribusi teoritis dan temuan empiris yang dapat dipertimbangkan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

### 6.7.1 Kontribusi Teoritis Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa variabel *Keunggulan Bersaing Berkelanjutan* dipengaruhi oleh variabel-variabel *Kondisi Spesifik Produk*, *Kondisi Spesifik Proses*, dan *Kondisi Spesifik Usaha*.

Variabel yang *dominan* berpengaruh secara langsung terhadap variabel *Keunggulan Bersaing Berkelanjutan* adalah variabel *Kondisi Spesifik Proses* (koefisien jalur pengaruh = 0,601), dan yang paling kecil mempengaruhi secara langsung terhadap variabel *Keunggulan Bersaing Berkelanjutan* adalah variabel *Kondisi Spesifik Usaha* (koefisien jalur pengaruh = 0,195).

Adapun variabel yang *dominan* mempengaruhi secara langsung terhadap variabel *Kondisi Spesifik Usaha* adalah variabel *Kondisi Spesifik Produk* (koefisien jalur pengaruh = 0,501), dan yang paling kecil mempengaruhi secara langsung terhadap variabel *Kondisi Spesifik Usaha* adalah variabel *Kondisi Spesifik Proses* (koefisien jalur pengaruh = 0,284).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa yang berpengaruh *dominan* terhadap *Kondisi Spesifik Usaha* adalah *Kondisi Spesifik Produk*, sedangkan yang berpengaruh *dominan* terhadap *Keunggulan Bersaing Berkelanjutan* adalah *Kondisi Spesifik Proses*.

Secara lebih spesifik, tabel 6.1 menunjukkan indikator dengan loading factor (LF) yang tertinggi dan terendah dari masing-masing variabel untuk melihat indikator yang paling besar dan yang paling kecil mencerminkan variabel yang diteliti.

**Tabel 6.1**  
**Indikator dengan Loading Factor (LF) Tertinggi dan Terendah**

Variabel		Indikator LF Tertinggi		Indikator LF Terendah	
Y2	Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Y2.3	Ikatan hubungan dengan karyawan	Y2.5	Kepedulian lingkungan sosial
Y1	Kondisi Spesifik Usaha	Y1.1	Mudah dikenal	Y1.4	Akses penjualan bervariasi
X1	Kondisi Spesifik Produk	X1.4	Produk yang menggugah selera	X1.5	Waktu penyajian yang cepat
X2	Kondisi Spesifik Proses	X2.2	Perhatian pada pengolahan higienis	X2.5	Tacit Knowledge

Sumber: Data Diolah, 2020

Dari tabel 6.1 di atas, ada beberapa hal yang dapat dijelaskan antara lain sebagai berikut:

1. Indikator *ikatan hubungan dengan karyawan* yang paling besar merefleksikan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan karena “kekuatan utama” UKM makanan dan minuman sesungguhnya terletak pada karyawannya, baik yang berada di depan atau yang berhubungan langsung dengan konsumen maupun karyawan yang berada di bagian belakang. Dalam hal ini seluruh sumberdaya manusia (SDM) UKM. Merekalah yang memegang peranan yang sangat penting. Oleh karena itu indikator ini perlu menjadi perhatian khusus bagi UKM di Sulawesi Selatan untuk mempertahankan posisi keunggulan bersaingnya. Sedangkan indikator *kepedulian lingkungan sosial* yang paling kecil merefleksikan keunggulan bersaing berkelanjutan karena

pada perakteknya masih ada sebahagian UKM yang belum sadar akan pentingnya peduli terhadap lingkungan sosial tersebut. Padahal sesungguhnya kepedulian terhadap lingkungan sosial akan memberikan dampak langsung maupun tidak langsung terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

2. Indikator *dikenal/mudah dikenal* yang paling besar merefleksikan kondisi spesifik usaha karena sesungguhnya secara teoritis indikator ini memang merupakan komponen dari kondisi spesifik usaha sebab suatu usaha yang terkenal atau mudah dikenal karena adanya sesuatu yang unik atau khas atau dianggap sangat memberi manfaat bagi pelanggannya. Dengan demikian sekaligus akan membangun citra baik suatu usaha. Hal ini sangat penting karena akan memberi dampak langsung dan tidak langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan UKM. Oleh karena itu indikator *dikenal/mudah dikenal* sangat penting menjadi perhatian untuk membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan. Sedangkan indikator *memiliki akses penjualan bervariasi* yang paling kecil merefleksikan kondisi spesifik usaha karena belum semua UKM makanan dan minuman di Sulawesi selatan menerapkan strategi penjualan menggunakan media atau sarana penjualan yang lebih variatif, misalnya penjualan online, menggunakan media sosial, dan lain-lain terutama di daerah-daerah atau pedesaan akibat sarana komunikasi yang belum memadai atau karena kebiasaan berbelanja masyarakat di daerah belum seperti di kota.

3. Indikator *produk menggugah selera* yang paling besar merefleksikan kondisi spesifik produk karena secara teoritis biasanya hal yang pertama orang pertimbangkan atau cari apabila ingin menikmati makanan atau minuman adalah masalah cita rasa yang menggugah selera. Oleh karena itu dari sisi produk, indikator ini sangat penting dan harus menjadi perhatian khusus pemilik perusahaan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan dalam upayanya untuk membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sedangkan indikator waktu penyajian yang paling kecil merefleksikan kondisi spesifik produk masih banyak konsumen belum terlalu mempermasalahkan tentang kecepatan waktu penyajian. Bahkan sebaliknya kadang-kadang sebagian konsumen justru menghendaki waktu penyajian yang relatif lebih lama karena ingin ngobrol atau bercengkrama lebih lama terutama kelompok kosumen millennial.

4. Indikator *perhatian pada pengolahan higienis* yang paling besar merefleksikan kondisi spesifik proses karena secara praktis dan teoritis sangan sejalan dengan semain meningkatnya kesadaran masyarakat atau konsumen terhadap ketersediaan makanan atau minuman yang memenuhi standar kesehatan. Oleh karena itu menjadi sangat penting dan strategis bagi pemilik UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan untuk memperhatikan indikator ini didalam upayanya untuk membangun dan mempertahankan keunggulan bersaingnya.

Selanjutnya, indikator tacit knowledge (pengetahuan terpendam) yang paling kecil merefleksikan kondisi spesifik proses karena pada umumnya karyawan

UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan umumnya belum memiliki pengalaman yang cukup. Di samping itu rata-rata tingkat pendidikan mereka adalah rendah. Padahal sesungguhnya secara teori justru tacit knowledge ini merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing berkelanjutan karena pengetahuan seperti itu tidak bisa ditiru, tidak mudah ditransfer karena bahkan kadang-kadang pemiliknya tidak menyadari atau mengetahui tentang ilmunya sendiri. Oleh karena itu tetap menjadi sangat penting bagi pemilik perusahaan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan untuk mencari karyawan atau mempekerjakan karyawan yang memiliki *tacit knowledge* yang tinggi, misalnya karyawan yang bertalenta tinggi walaupun tingkat pendidikannya tidak harus tinggi, agar tetap memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **6.7.2 Implikasi/Temuan Empiris Hasil Penelitian**

1. Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut: Menjadi bukti empiris bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan suatu usaha atau perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan asset atau sumberdaya yang dimiliki karena memiliki kriteria VRIN (Barney, 1991), dalam pengertian statis, tetapi bagaimana perusahaan memiliki kemampuan merespons dengan cepat perkembangan lingkungan yang sangat dinamis (Teece et al., 1997), dengan jalan melakukan transformasi sumberdaya secara terus menerus berdasarkan perkembangan lingkungan yang dinamis. Dalam hal ini diperlukan adanya proses bisnis yang transformatif.
2. Menjadi bukti empiris pula bahwa:

- a. Kondisi Spesifik Produk memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
  - b. Kondisi Spesifik Proses memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
  - c. Kondisi Spesifik Usaha memiliki pengaruh langsung terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM di Sulawesi Selatan.
3. Hasil penelitian ini dapat memberikan petunjuk bagi pelaku UKM tentang pentingnya kondisi spesifik produk, kondisi spesifik proses, dan kondisi spesifik usaha dalam upayanya untuk membangun atau meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.
  4. Hasil penelitian ini pula dapat menjadi salah satu rujukan dalam upaya UKM merumuskan strateginya membangun keunggulan bersaing berkelanjutan.
  5. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan UKM makanan dan minuman khususnya di Sulawesi Selatan, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan ekonomi Nasional.

### **6.8 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang Akan Datang**

Dalam pelaksanaan penelitian ini ditemukan beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian dengan harapan akan diperhatikan dan diperbaiki oleh peneliti selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan yang dimaksud antara lain:

1. Dari 24 Kabupaten/ Kota di Sulawesi Selatan, terdapat satu daerah yang hanya diwakili oleh satu responden saja yaitu Kabupaten Luwu Timur.
2. Adanya penolakan dari responden baik secara terang-terangan maupun secara halus dengan tidak memberikan jawaban atas kuesioner yang diberikan,
3. Karena kesibukan responden, maka peneliti mengalami kesulitan untuk mendapatkan data secara cepat dan tepat sehingga dibutuhkan waktu yang cukup lama untuk mendapatkan atau mengumpulkan hasil jawaban kuesioner.
4. Ditemukan juga di lapangan bahwa masih ada sebagian UKM makanan dan minuman yang belum memiliki izin usaha namun tetap aktif beroperasi.
5. Homogenitas responden menjadi salah satu masalah yang dihadapi. Dalam hal ini UKM makan dan minuman ternyata terlalu variatif. Oleh karena itu dalam penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan aspek homogenitas ini.
6. Juga diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk lebih memperluas cakupan wilayah penelitian untuk meningkatkan generalizabilitinya. Di samping itu kemungkinannya untuk menambah variabel lain seperti budaya, teknologi, dan lain-lain.



## BAB VII

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Simpulan

Berdasarkan pada permasalahan penelitian, tujuan penelitian, hipotesis penelitian, hasil analisis data, maka dapat dirumuskan beberapa simpulan penelitian atas UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan sebagai berikut:

1. Kondisi Spesifik Produk (*Product Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan kualitas kondisi spesifik produk, akan berdampak pada peningkatan kualitas spesifik usaha. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa semakin inovatif dan menarik suatu produk, maka akan berdampak pada semakin tingginya reputasi suatu bisnis atau usaha. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang diajukan **diterima** bahwa Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
2. Kondisi Spesifik Produk (*Product Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan kualitas kondisi spesifik produk, maka akan berdampak positif pada peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Dalam hal ini semakin inovatif dan menarik suatu produk UKM, maka keunggulan bersaing berkelanjutan usaha UKM juga akan semakin meningkat. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang

- diajukan **diterima** bahwa Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
3. Kondisi Sesifik Proses (Process Specific Condition) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*), yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan pada Kondisi Spesifik Proses, maka akan cenderung berdampak pada meningkatnya kondisi spesifik usaha. Atau dapat dikatakan bahwa semakin baik proses suatu produk, makan akan semakin baik kondisi spesifik usaha. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) yang diajukan bahwa, kondisi spesifik proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan, **diterima**.
  4. Kondisi Spesifik Proses (Process Spesific Condition) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan kualitas kondisi spesifik proses, maka akan berdampak positif pada peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Dalam hal ini semakin baik prosesnya, maka keunggulan bersaing berkelanjutan usaha UKM juga akan semakin meningkat. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang diajukan **diterima** bahwa Kondisi Spesifik Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.
  5. Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable*

*Competitive Advantage*) yang berarti bahwa jika terjadi peningkatan pada Kondisi Spesifik Usaha, maka Keunggulan Bersaing Berkelanjutan juga akan Meningkatkan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa semakin baik kondisi spesifik usaha, maka akan semakin langgeng keunggulan bersaing suatu bisnis. Oleh karena itu, hipotesis kelima (H5) yang diajukan **diterima** bahwa Kondisi Spesifik Usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan.

6. Kondisi Spesifik Produk (*Product Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) melalui Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*) yang berarti bahwa secara tidak langsung keberadaan kondisi spesifik usaha mampu berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara Kondisi Spesifik Produk terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM. Dengan demikian hipotesis keenam (H6) yang diajukan bahwa Kondisi Spesifik Produk berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan, **diterima**.
7. Kondisi Spesifik Process (*Process Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) melalui Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*) yang berarti bahwa secara tidak langsung keberadaan Kondisi Spesifik Usaha mampu berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara Kondisi Spesifik Proses terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) yang diajukan bahwa Kondisi Spesifik

Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan melalui Kondisi Spesifik Usaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan, **diterima**.

Dengan demikian, semua hipotesis yang diajukan (H1 sampai dengan H7) **diterima**.

Sebagai tambahan, bahwa:

- 1) Variabel yang terbesar pengaruhnya secara langsung terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2) adalah variabel Kondisi Spesifik Proses (X2). Sedangkan variabel yang pengaruhnya terkecil secara langsung terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2) adalah variabel Kondisi Spesifik Usaha (Y1).
- 2) Di samping pengaruh langsung dari variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) dan variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2), kedua variabel tersebut baik variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) maupun variabel Kondisi Spesifik Proses memiliki pengaruh tidak langsung terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2) melalui variabel Kondisi Spesifik Usaha (Y1). Namun, dalam pengaruh tidak langsung ini variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2). Hal ini berbeda dengan pengaruh langsung kedua variabel tersebut (X1 dan X2) terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2), dimana variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) justru yang memberikan pengaruh yang

lebih besar dibandingkan dengan variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) terhadap variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Y2).

- 3) Meskipun kedua variabel yaitu variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) dan variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) saling mengungguli di dalam memberikan pengaruh pada dua kondisi berbeda yaitu langsung dan tidak langsung, namun secara total, variabel Kondisi Spesifik Proses (X2) memberi pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel Kondisi Spesifik Produk (X1) terhadap variabel Keunggulan bersaing berkelanjutan (Y2).

## 7.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa saran untuk menjadi pertimbangan baik bagi peneliti, akademisi, maupun para praktisi sebagai berikut:

1. Kondisi spesifik produk berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kondisi spesifik usaha. Oleh karena itu disarankan agar kiranya pengelola UKM makanan dan minuman senantiasa memperhatikan faktor-faktor pembentuk kondisi spesifik produk seperti harga, cita rasa, tampilan produk, produk menggugah selera dan waktu penyajian didalam upaya untuk mengembangkan dan mempertahankan kondisi spesifik usaha. Dari kelima faktor pembentuk kondisi spesifik produk, maka faktor **waktu penyajian (X1.4)** seyogyanya mendapatkan perhatian khusus dan serius, di samping faktor-faktor lainnya, bagi pengusaha UKM makanan dan minuman di Sulawesi Selatan karena ternyata faktor ini memiliki loading faktor yang

terkecil. Padahal dalam prakteknya umumnya konsumen menghendaki pelayanan, dalam hal ini waktu penyajian yang cepat.

2. Kondisi Spesifik Produk (*Product Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Oleh karena itu disarankan agar kiranya pengelola UKM makanan dan minuman senantiasa memperhatikan faktor-faktor pembentuk kondisi spesifik produk seperti harga, cita rasa, tampilan produk, produk menggugah selera dan waktu penyajian didalam upaya untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan. Dalam hal ini faktor yang paling penting untuk mendapatkan perhatian khusus untuk ditingkatkan kualitasnya adalah faktor **waktu penyajian (X1.4)** karena faktor ini mempunyai SLF terkecil. Sementara faktor-faktor lainnya tetap harus mendapatkan perhatian untuk dipertahankan bahkan ditingkatkan.
3. Kondisi Spesifik Proses (*Process Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*). Oleh karena itu diperlukan penanganan secara terus-menerus dan menyeluruh menyangkut kondisi spesifik proses ini. Dalam hal ini terhadap beberapa faktor yaitu kualitas bahan baku dan penolong, aspek higienitas, kemampuan SDM, *tacit knowledge* dan aspek penggunaan teknologi. Terutama dalam hal ini yang harus mendapatkan perhatian serius adalah terhadap aspek ***tacit knowledge* (X2.4)** yang memiliki SLF terkecil atau terendah. Secara teori faktor inilah yang semestinya menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan paling bagus jika sekiranya perusahaan

memilikinya. Misalnya, pengetahuan tentang resep yang sangat sulit bagi pihak lain untuk menirunya. Tentu saja faktor-faktor lain seperti faktor higienitas yang merupakan tuntutan utama konsumen tetap diperhatikan untuk dipertahankan atau ditingkatkan.

4. Kondisi Spesifik Proses (*Process Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Oleh karena itu, untuk tetap unggul dalam persaingan, maka disarankan untuk tetap menjaga bahkan meningkatkan kualitas kondisi spesifik proses. Dalam hal ini seperti kualitas bahan baku dan penolong, aspek higienitas, kemampuan SDM, *tacit knowledge* dan aspek penggunaan teknologi. Aspek yang paling perlu mendapatkan perhatian dalam kaitan ini aspek ***tacit knowledge***.
5. Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Oleh karena itu, disarankan agar kondisi spesifik usaha terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan karena memberikan kontribusi positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.
6. Kondisi Spesifik Produk (*Product Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) melalui Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*). Oleh karena itu disarankan kepada pemilik atau pengelola UKM makanan dan minuman untuk memperbaiki kondisi spesifik produk karena memberikan kontribusi positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha. Artinya semakin baik kondisi spesifik produk,

akan semakin baik pula kondisi spesifik usaha, yang selanjutnya akan berdampak pada keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.

7. Kondisi Spesifik Proses (*Process Specific Condition*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*) melalui Kondisi Spesifik Usaha (*Business Specific Condition*). Dengan demikian disarankan agar pemilik atau pengelola UKM makanan dan minuman untuk tetap memperbaiki atau mengembangkan kondisi spesifik proses ini karena memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kondisi spesifik usaha. Dalam hal ini semakin baik kondisi spesifik proses, akan semakin baik pula kondisi spesifik usaha yang selanjutnya akan berdampak pada meningkatnya keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ackah, J., & Vuvor, S. (2010). The Challenges faced by Small & Medium Enterprises ( SMEs ) in Obtaining Credit in Ghana. *Journal of Small Business Management*, 38(3), 53–66.
- Ahmad, S. Z., Rani, N. S. A., & Kassim, S. K. M. (2010). Business challenges and strategies for development of Small and Medium-sized Enterprises ( SMEs ) in Malaysia. *International Journal of Business Competition and Growth*, 1(2), 177– 197.
- Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Small vs. young firms across the world: contribution to employment, job creation, and growth. *World Bank Policy Research Working Paper Series*, (April), 1–57. <https://doi.org/0.1596/1813-9450-5631>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Analoui, F. & Azhdar Karami (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London. Cengage Learning EMEA.
- Anderson, D. (1982). Small industry in developing countries: A discussion of issues. *World Development*, 10(11), 913–948. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(82\)90034-1](https://doi.org/10.1016/0305-750X(82)90034-1)
- Andrews, K.R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 18-46.
- Ansoff, I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986a). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. B., Williams, & Turk. (1989). *On the Relevance of the Concept of Entry Barriers in the Theory of Competitive Strategy*. San Francisco, CA.
- Barney, J.B. 2001. *Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes*. *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 41-56.

- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., Laeven, L., & Maksimovic, V. (2004). *The Determinants of Financing Obstacles* (No. 3204). <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3204>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2004). SMEs , Growth , and Poverty : Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 199–200. <https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Berry, A., & Mazumdar, D. (1991). Small-Scale Industry in the Asian-Pacific Region. *Asian-Pacific Economic Literature*, 5(2), 35–67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8411.1991.tb00048.x>
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research proposition. *The Journal of Marketing*, 83–99.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy, *British Journal of Management* 11(1), 1-15.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2) 219-224.
- Buckley, P., Pass, C., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4, 175–200.
- Castleman, T., & Chin, C. Y. P. (2002). eCommerce and the competitiveness of small enterprises: a study of the restaurant industry.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–262.
- Cetinkaya, A. S. (2009). Destination competitiveness through the use of information and communication technologies. In *European and Mediterranean conference on information systems* (pp. 13–14).
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331–339.
- Chen, M.-J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior. *The Academy of*

*Management Journal*, 38(2), 453–482.

- Chimucheka, T. (2013). Overview and Performance of the SMMEs Sector in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(14), 783–795. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n14p783>
- Chowtupalli, M. Y., & Rafi, S. A. (2013). Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Resource Configuration and Organizational Identity: An Empirical Study, 4(3), 111–124.
- Civi, E. 2000. *Knowledge management as a competitive asset: a review*. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166–174. doi:10.1108/02634500010333280
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Coff, R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organisation Science*, 10, 119-133.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. 1996. *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism*. *Organization Science*, 7(5), 477–501. doi:10.1287/orsc.7.5.477
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54–61.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, New York: The Free Press.
- Department for Business-Innovation and Skills. (2011). Sources of economic growth: Trade and investment analytical papers topic 6 of 18. *BIS RESEARCH PAPER*, 15.
- Departemen Koperasi, U. K. dan M. (2008). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Dan Menengah. *UU No. 20 Tahun 2008*, (1), 1–31.
- Department for Business-Innovation and Skills. (2011). Sources of economic growth: Trade and investment analytical papers topic 6 of 18. *BIS RESEARCH PAPER*, 15.
- Diana, A. M. (2017). Pendapatan Usaha dan Beban Operasional Terhadap Laba Bersih Pada Perusahaan Makanan dan Minuman. *JWEM (Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil)*, 7(2), 173–180.

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Eisenhardt, KM and Jeffrey A. Martin (2000), Dynamic Capabilities: what are they ?. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11).
- Eniola, A., & Ektebang, H. (2014). SME firms performance in Nigeria: Competitive advantage and its impact. *International Journal of Research Studies in Management*, 3(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2014.854>
- European Comission Council. (2003). *Observatory of European SMEs. Competence development in SMEs*. The Journal of Risk Finance Vol. 8 No. 4.
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder model refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Ferdinand, A. (2003). Sustainable Competitive Advantage: sebuah eksplorasi model konseptual. *Research Paper Series. Seri Penelitian Manajemen*, 02/Mark/20.
- Ferdinand, A. (2014). *Metde Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (Edisi Kelima). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1999. *Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 123–144.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191-205.
- Ghaffari, F., & Shojaei, A. (2016). Investigating the factors affecting of competitive advantages in MTN company using Structural Equation Modeling. *International Academic Institute for Science and Technology*, 3(5).
- Garwe, D. K., & Fatoki, O. (2012). The impact of gender on SME characteristics and access to debt finance in South Africa. *Development Southern Africa*, 29(3), 448–461. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2012.706040>
- Grant, R. M. 1996. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.[doi:10.1002/smj.4250171110](https://doi.org/10.1002/smj.4250171110)
- Greko, K., Calantone, R. J., Bremmers, H. J., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F.

- (2016). How environmental collaboration with suppliers and customers influences firm performance: evidence from Dutch food and beverage processors. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1861–1871.
- Griffith, D. A., & Yalcinkaya, G. (2010). Resource-advantage theory. *International Journal of Advertising*, 29(1), 15–36.  
<https://doi.org/10.2501/s0265048709201014>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Haller, A. (2012). Concepts of Economic Growth and Development. Challenges of Crisis and of Knowledge Alina-Petronela. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 15(1), 66–71.
- Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2011). Who Creates Jobs? Small vs. Large vs. Young. *The Review of Economics and Statistics*.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Han, S. H., Nguyen, B., & Lee, T. J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation, and brand-trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84–93.
- Hanaysha, J. (2016). Building brand equity through customer service: A study on restaurant industry in Malaysia. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 5(5), 678–685.
- Hazelina, N.A., & Seet, P.S. (2009). Understanding business success through the lens of SME founder-owners in Australia and Malaysia. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 1(1):72 - 87.
- He, W., Zha, S., & Li, L. (2013). Social media competitive analysis and text mining: A case study in the pizza industry. *International Journal of Information Management*, 33(3), 464–472.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2003. *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.  
doi:10.1002/smj.332.
- Helfat dan Peteraf (2007) - Google Cendekia. (n.d.).
- Hendry, J. (2001). Economic contract versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, 10, 223–232.
- Hendry, J. (2004). *Between enterprise and ethics: Business and management in a bimoral society*. New York: Oxford University Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management:*

- Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (Seventh). Mason, OH 45040. USA: Thomson South-Western.
- Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. 2001. *Direct And Moderating Effects Of Human Capital On Strategy And Performance In Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective*. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.doi:10.2307/3069334
- Hofer, C. W & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation Analytical Concept*.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135–145.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L.. 2003. *Manajemen Strategis (diterjemahkan: Agung, Julianto)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hunt 2000, Grewal & Tansuhaj 2001. (n.d.).
- Hunt, S. D., & M.Morgan, R. (1995). R-a Theory-Jm95.Pdf. *Journal of Marketing*.
- Hutabarat, J. & Huseini, M. 2018. *Strategi: Terpadu, Komprehensif, Simultan*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Indonesian Banking Development Institute. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)*. Bank Indonesia dan LPPI.
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). Internal and External environment analysis on the performance of small and medium industries (Smes) in Indonesia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(4), 188–198.
- Janet, M., Wilbrodah, M.M., Mbithi, M.S., & Douglas, M. (2015). Factors Influencing Competitive Advantage among Supermarkets in Kenya: A Case of Nakumatt Holdings Limited. *International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences*, 2(3), 63-77.
- Jauhari, J. (2014). Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) dengan memanfaatkan e-commerce. *Jurnal Sistem Informasi*, 2(1).
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (6th ed.). Harlow: Pearson Education Ltd.
- Jones, T. M., Harrison J. S., & Felps, W. (n.d.). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 371–390.
- Kang'ethe, R. W., & Wanambiro, V. (2016). Assesmet of Core Competences Influencing Competitiveness of Event Management Firms in Nakuru Country, Kenya.
- Kathleen, M., & Jeffrey, A. (2000). Dynamic capabilities : What are they ? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.

- Kementerian Koperasi dan UMKM. (2012). *Rencana Strategis Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Tahun 2012 – 2014*. Jakarta.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. *Organization Science*, 3(3), 383–397. doi:10.1287/orsc.3.3.383
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing* (17 Ed. Glo). CM17 9NA United Kingdom: Peason Education Limited.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1998). Benchmarkin: destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Comtemporary Hospitality Management*, 10(5), 184–188.
- Kraus, S. & Ilkka Kraunen. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), 37-50.
- Kristiyanti, M. (2012). Peran strategis usahakecil menengah (UKM) dalam pembangunan nasional. *Majalah Ilmiah Informatika*, 3(1), 63–89.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2010). *Entrepreneurship theory process and practice*. *Business* (10th ed.). <https://doi.org/0-495-91356-1>.
- Latifah, S. W. (2016). Karakteristik Pelaku Ekonomi Penunjang Supply Chain Management UKM Pangan di Malang. In *Seminar Nasional Univ. Taruma Negara*.
- Lidia & Joanna (2016). Factors of Competitiveness of Enterprises Operating in the Confectionary-Bakery Industry in Wielkopolska Voivodship. *Optimum Studia Ekonomiczne*, 6 (84).
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages 7, 9(1 988), 41–58.
- Long, T. B., Loijien, A., & Blok, V. (2018). Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 175, 82–95.
- Lu, H. T., & Wang, Y. C. (2016). The Impact of Media Reputation on Costumers Behavioral Intention-The Contextual Stepwise Approach. *Filomat*, 30(15), 4243–4252.

- Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic Capability Views of Rent Creation. *Strategic Management Journal*, 22(5). <https://doi.org/10.1002/smj.158>.
- Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 167–185.
- Matrutty, E. S., Franksisca, R., & Damayanti, T. (2018). SMEs Competitiveness In An Integrated Economy: A Preliminary Study From Indonesia. *Oradea J. Bus. Econ*, 2, 7–16.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
- Meilani, Y. F. C. P., & Simanjuntak, S. (2012). Faktor yang Mempengaruhi Minat Beli Produk Makanan dan Minuman Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Tangerang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(2), 164–172.
- Min, H., & Min, H. (2011). Benchmarking the service quality of fast-food restaurant franchises in the USA: A longitudinal study. *Benchmarking: An International Journal*, 18(2), 282–300.
- Minniti, M., Bygrave, W. D., & Autio, E. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: 2005 Executive Report*. London.
- Mintzberg, H. 1990. *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. 1999. *Reflecting on the Strategy Process*. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mourougane, A. (2012). Promoting SME development in Indonesia. *OECD Economics Department Working Papers*, (995). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/5k918xk464f7-en>.
- Mutunga, S. L., & Minja, D. (2014). Generic strategies employed by food and beverage firms in Kenya and their effects on sustainable competitive advantage. *International Journal of Business and Management Review*, 2(6), 1–15.
- Mytelka, L., & Farinelli, F. (2000). *Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness*.
- Nohong, M., Sanusi, A., Nurqamar, I.F., Harun, S.(2018). Strategic Model in Increasing the SMEs Competitive Advantage in South Sulawesi. *International*



- Journal of Administrative Science & Organization, 25(2), 57-65.
- Office of SME Promotion / OSMEP. (2007). *Small & Medium Enterprise Development Policies in Thailand*. Thailand.
- Pasadilla, G. O. (2010). *Asian Development Bank Institute*.
- Penrose E. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford University Press
- Peteraf, M. A. 1993. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3. (Mar., 1993), pp. 179-191.
- Piccoli, G., & Ives, B. (2005). IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly*, 29(4), 747–776.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (First Free). New York, NY.: The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–3.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, p.79-91. doi:10.1007/3-540-30763-x\_14
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?. *Academy of Management Review*, 28(1), 22-40.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management and intellectual capital-the new virtuous reality of competitiveness. *Human System Management*, 19(1), 39–48.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities , Business Processes, and Competitive Advantage : Choosing the Dependent Variable In Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25, 23–37. <https://doi.org/10.1002/smj.366>
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88–102.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.

- Rodriguez Perez, J., & Ordonez de Pablos, P. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 82–91.
- Rousseau, S. (2012). *Food and social media: You are what you tweet*. Rowman Altamira.
- Rwigema, H., & Karungu, P. (1999). SMME development in Johannesburg's Southern Metropolitan Local Council: An assessment. *Development Southern Africa*, 16(1), 107–124. <https://doi.org/10.1080/03768359908440064>
- Rubio, N., Oubina, J., & Villasenor, N. (2014). Brand awareness-Brand quality inference and consumer's risk perception in store brands of food products. *Food Quality and Preference*, 32, 289–298.
- Salim, H. K., Padfield, R., Yuzir, A., Mohamad, S. E., Kaida, N., Papargyropoulou, E., & Nakamura, S. (2018). Evaluating the organizational intention to implement an Environmental Management System: evidence from the Indonesian food and beverage industry. *Business Strategy and the Environment*.
- Sandberg, W. R. 1992. *Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship*. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(3), 73-90. <https://doi.org/10.1177/104225879201600305>
- Sarkar, S., & Costa, A. I. (2008). Dynamics of open innovation in the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 19(11), 574–580.
- Scherer, F. M., & Ros, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance* (3rd Editio). Boston: Houghton-Mifflin.
- Schlogl, H. (2004). Small and Medium Enterprises Seizing The Potential. *Organizational for Economic Cooperation and Development*, No. 243 pp.46-48.
- Setyaningsih, S. (2012). Using Cluster Analysis Study to Examine the Successful Performance Entrepreneur in Indonesia. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmmed), 286–298. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00343-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00343-7)
- Sharma, M., & Wadhawan, P. (2009). A Cluster Analysis Study of Small and Medium Enterprises. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 7– 23.
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2), 25-44.
- Sondakh, O., Christiananta, B. & Ellitan, L. (2017). Measuring Organizational Performance: A Case Study of Food Industry SMEs in Surabaya-Indonesia. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(12), 7681–7689.
- Sudaryanto, R., & Wijayanti, R. R. (2013). *Strategi pemberdayaan UMKM menghadapi pasar bebas Asean*. Pusat Kebijakan Ekonomi Makro. Badan

*Kebijakan Fiskal*. Jakarta: Kementerian Keuangan.

- Sugiono. (2011). *Metodologi Kuantitatif dan R & D*. (Cetakan ke). Bandung: CV. Alfabeta.
- Tambunan, T. (2008). SME development, economic growth, and government intervention in a developing country: The Indonesian story. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(4), 147–167.  
<https://doi.org/10.1007/s10843-008-0025-7>
- Tang, Y., Wang, P., & Zhang, Y. (2007). Marketing and business performance of construction SMEs in China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(2), 118–125. <https://doi.org/10.1108/08858620710730230>.
- Teece, D J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223-247.
- Teece, D J., Gary Pisano, and Amy Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7).
- Terblanche, N. S. (2014). Validation of the customer-based corporate reputation scale in a retail context. *International Journal of Market Research*, 56(5), 655–671.
- Tong, C., & Wong, A. (2014). The influences of corporate social responsibility to customer repurchases intentions, customer word-of-mouth intentions and customer perceived food quality of fast-food restaurants in Hong Kong and the mediating effects of corporate reputation. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(11), 1655–1678.
- Ullah, H., Farooq, M., & Ahmad, Z. (2012). A Study of Psychological and Non Psychological Factors of Owner Influencing Entrepreneurial Orientation: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa-Pakistan. *Management Science and Engineering*, 6(1), 44–55.
- Untaru, E. N., Ispas, A., & NEACSU, A. N. (n.d.). Perceptions of restaurant managers about the quality of products and services offered to consumers. *Revista de Turism-Studii Si Cercetari in Turism*, (13).
- Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 134–154.
- Von Krogh, & Roos, J. 1995. *Organizational epistemology*. St Martin Press, New York.
- Vorhies, D. W. (2007). Market-Based Dynamic Capabilities and Firm Performance.
- Wang, J., & Yue, H. (2017). Food safety pre-warning system based on data mining for a sustainable food supply chain. *Food Control*, 73, 223–229.

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* Third Edition. Aoyama Gakuin University.
- Yim, E. S., Lee, S., & Kim, W. G. (2014). Determinants of a restaurant average meal price: An application of the hedonic pricing model. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 11–20.
- Yuli, S. B. C. (2006). Analisis Perubahan Lingkungan Terhadap Kompetensi Usaha (Studi pada Pengusaha Makanan dan Minuman Skala Kecil dan Menengah di Kabupaten Malang dan Pasuruan). *Jurnal Humanity*, 1(2).
- Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2008). *Essentials of entrepreneurship and small business management*.
- Zollo, M. and SG Winter. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, pubsonline.forms.org.
- Zott, C., Amit, R. H., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Ref. No.: .....

Bapak/Ibu/Sdr(i) yang saya hormati,

Saya **Muhammad Toaha**, Mahasiswa Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Konsentrasi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar, sedang melakukan penelitian tentang “ Studi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan UKM di Sulawesi Selatan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk menjadi responden dalam penelitian ini dan memberikan jawaban pada setiap pertanyaan/pernyataan dalam kuesioner ini sesuai dengan petunjuk yang ada. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan merupakan informasi yang sangat bermanfaat dan menentukan hasil penelitian yang saya lakukan.

Data yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Sdr(i) akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini. Apabila ada hal-hal yang ingin ditanyakan berkaitan dengan penelitian ini, Bapak/Ibu/Sdr(i) dapat menghubungi saya melalui telepon/WA di nomor **0811448082** atau dapat melalui email: [muhammadtoaha1960@gmail.com](mailto:muhammadtoaha1960@gmail.com).

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

MuhammadToaha.

Ref. No.:

## KUESIONER

**STUDI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UKM DI SULAWESI  
SELATAN**

Berikut ini adalah daftar pertanyaan/ Pernyataan yang didesain untuk mengukur sejauh mana pengaruh kondisi kekhasan produk, kondisi kekhasan proses, dan kondisi kekhasan usaha terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan. Mohon **dicentang atau diberi tanda (v) pada skala 1 sampai 7** yang paling sesuai dengan tingkat persetujuan Bapak/Ibu/Sdr (i) untuk setiap butir pertanyaan/ pernyataan.

Skala: 1= Sangat tidak setuju (STS)  
 2= Tidak Setuu (TS)  
 3= Agak Tidak Setuju (ATS)  
 4= Netral (N)  
 5= Agak setuju (AS)  
 6= Setuju (S)  
 7= Sangat setuju (SS)

Mohon kiranya tidak ada pertanyaan/ pernyataan yang dibiarkan kosong atau tidak dijawab.

**A. KONDISI KEKHASAN PRODUK (Diisi Oleh Konsumen/Pelanggan)**

No.	Pernyataan	SKALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Harga yang dibayarkan sesuai dengan kualitas makanan/minuman							
2	Makanan yang disajikan di perusahaan ini lezat							
3	Penyajian makanan menarik .							

No.	Pernyataan	SKALA						
		1	2	3	4	5	6	7
4	Produk di perusahaan ini lebih menggugah selera							
5	Makanan disajikan pada waktu yang dijanjikan							

### B. KONDISI KEKHASAN PROSES (Diisi Oleh Pemilik/Manajer/Pengelola Perusahaan)

No.	Pernyataan	SKALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Kami senantiasa memperhatikan penggunaan bahan baku dan bahan penolong yang berkualitas							
2	Restoran ini menggunakan metode memasak sehat							
3	Karyawan peduli terhadap proses produksi							
4	Sejumlah karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan membuat resep yang tidak bisa ditiru orang lain (tacit knowledge)							
5	Selalu diusahakan ada sesuatu yang baru dalam proses pengolahan (aktivitas/cara pengolahan tambahan)							

### C. KONDISI KEKHASAN USAHA (Diisi Oleh Pelanggan/Konsumen)

No.	Pernyataan	SKALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Merek usaha/perusahaan ini memberi saya gaya hidup yang lebih baik.							
2	Usaha berada pada lokasi yang nyaman untuk makan dan minum.							
3	Usaha Memiliki dekorasi yang bagus.							
4	Memiliki akses penjualan bervariasi (online,							



No.	Pernyataan	SKALA						
		1	2	3	4	5	6	7
	media sosial, dll)							
5	Kualitas pelayanan adalah prima							

**D. KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN (Diisi Oleh  
Pemilik/Manajer/Pengelola)**

No.	Pernyataan	SKALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Pertumbuhan pasar (Market Growth) perusahaan ini sangat tinggi.							
2	Ikatan hubungan dengan supplier bahan baku tetap terjaga dengan baik							
3	Ikatan hubungan dengan karyawan terjaga dengan baik							
4	Strategi perusahaan didorong oleh keyakinannya tentang bagaimana dapat menciptakan nilai lebih besar bagi pelanggannya.							
5	Kepedulian terhadap lingkungan sosial disekitar wilayah perusahaan sangat tinggi							

**E. IDENTITAS USAHA/PERUSAHAAN**

Nama Usaha : .....

Wilayah : Kabupaten/Kota : .....

Kecamatan: .....

Desa/Kelurahan: .....

Jenis Usaha : Usaha Makanan/ Usaha Minuman/ Makanan dan Minuman

Tahun Pendirian Usaha: .....

Izin/Legalitas Usaha yang dimiliki:

- a. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- b. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
- c. Sertifikat Laik Hygiene Sanitasi Jasaboga (SLHSJ)
- d. Izin Usaha Industri (IUI)
- e. Lainnya, sebutkan

.....  
 Jumlah Karyawan: ..... orang; Laki-laki: .....orang; Perempuan: .....orang.

Nilai asset usaha, tidak termasuk tanah dan bangunan :

1. Kurang dari Rp 50 juta
2. Antara Rp 50juta -Rp 500 juta
3. Antara Rp 500 juta –Rp 10 milyar
5. Lebih besar dari Rp 10 milyar

Penjualan tahunan:

1. Kurang dari Rp. 300 Juta
2. Antara 300 Juta – Rp 2,5Milyar
3. Antara Rp 2,5Milyar – Rp 50 Milyar
4. Lebih besar dari Rp 50 Milyar

Peralatan Produksi yang paling baru dimiliki:

.....dibeli pada tahun .....

## **F. IDENTITAS PEMILIK USAHA**

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Status Pernikahan : Belum menikah/Menikah/Cerai

Umur : ..... tahun

### **G. KARAKTERISTIK PRODUK DAN KONSUMEN**

1. Kelebihan produk yang ditawarkan: (Pilihan boleh lebih dari satu)

- a. Harga lebih murah
- b. Durasi penyajian cepat
- c. Cita rasa berbeda (khas)
- d. Tampilan yang menarik
- e. Pelayanan
- f. Lainnya (sebutkan) : .....

2. Kebanyakan konsumen anda tinggal dalam jarak:

- a. Radius 2 km dari outlet
- b. Radius 5 km dari outlet
- c. Lebihdari 5 km dari outlet.

3. Bagaimana konsumen membeli produk anda?

- a. Datang sendiri
- b. Dipesan melalui online

## Lampiran 2. Surat Izin Penelitian



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
**DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
 BIDANG PENYELENGGARAAN PELAYANAN PERIZINAN

Nomor : 1127/S.01/PTSP/2020  
 Lampiran : -

Perihal : **Izin Penelitian**

KepadaYth.

1. Para Walikota/Bupati Se Provinsi Sulawesi Selatan
2. Kepala Dinas Koperasi usaha Kecil dan Menengah Prov. Sulsel
3. Kepala Badan Pusat Statistik Prov. Sulsel

di-  
**Tempat**

Berdasarkan surat Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis UNHAS Makassar Nomor : 1218/UN4.4.1/PT.01.04/2020 tanggal 17 Februari 2020 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

**N a m a** : MUHAMMAD TOAHA  
**Nomor Pokok** : P0500315003  
**Program Studi** : Manajemen  
**Pekerjaan/Lembaga** : Mahasiswa(S3)  
**Alamat** : Jl. P. Kemerdekaan Km. 10, Makassar

Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka penyusunan Disertasi, dengan judul :

**" STUDI KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN UKM DI SULAWESI SELATAN "**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. **21 Februari s/d 21 Mei 2020**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami **menyetujui** kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar  
 Pada tanggal : 21 Februari 2020

**A.n. GUBERNUR SULAWESI SELATAN**  
**KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU**  
**PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN**  
 Selaku Administrator Pelayanan Perizinan Terpadu

**A. M. YAMIN, SE., MS.**  
 Pangkat : Pembina Utama Madya  
 Nip : 19610513 199002 1 002

Tembusan Yth  
 1. Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis UNHAS Makassar di Makassar;  
 2. Peringgal.

SIMAP PTSP 21-02-2020



Jl. Bougenville No.5 Telp. (0411) 441077 Fax. (0411) 448936  
 Website : <http://simap.sulselprov.go.id> Email : [ptsp@sulselprov.go.id](mailto:ptsp@sulselprov.go.id)  
 Makassar 90231



**KETENTUAN PEMEGANG IZIN PENELITIAN :**

1. Sebelum dan sesudah melaksanakan kegiatan, kepada yang bersangkutan melapor kepada Bupati/Walikota C q. Kepala Bappeda/Balitbangda, apabila kegiatan dilaksanakan di Kab/Kota
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan
3. Mentaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengindahkan adat istiadat setempat
4. Menyerahkan 1 (satu) eksamplar hardcopy dan softcopy Laporan Hasil Penelitian kepada Gubernur Sulsel. Cq. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Prov. Sulsel
5. Surat izin akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati ketentuan tersebut diatas.

## Lampiran 3. Tabulasi Data

RESPONDEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
1	6	7	7	7	5	7	7	7	6	7	6	5	6	5	5	7	5	7	7	7
2	5	6	5	5	6	5	5	6	2	3	6	6	6	7	6	5	6	6	6	5
3	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	5	6	7	7	7	7	7
4	5	6	5	5	4	6	6	5	6	7	6	7	7	4	6	6	6	6	6	7
5	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	4
6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	5	7	7	7	7	7
7	6	6	6	6	5	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6
8	7	6	7	6	6	6	7	6	4	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	6
9	6	7	6	5	7	6	6	5	4	3	6	5	4	6	6	7	7	7	6	6
10	7	7	6	6	5	6	6	7	6	7	6	6	4	6	4	5	7	6	4	6
11	6	6	5	5	6	6	7	7	5	6	5	6	6	6	6	6	7	7	7	6
12	5	5	4	5	5	6	6	6	5	4	4	5	4	5	5	4	4	6	6	6
13	6	7	6	6	5	7	6	6	5	7	6	5	5	4	6	5	6	6	5	7
14	4	3	3	4	6	7	6	7	7	7	7	7	6	5	6	5	7	7	7	6
15	7	5	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	4
16	6	6	7	6	7	7	6	7	6	5	6	6	6	6	6	5	7	7	6	6
17	5	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	6	3	2	6	4	6	6	6	5
18	5	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6	4	4	6	4	6	4	6	6	6
19	6	7	6	5	5	7	7	7	1	7	7	7	5	7	7	6	7	7	7	7
20	6	4	4	4	6	4	6	6	6	6	4	7	6	4	6	6	6	6	6	6
21	7	6	7	7	6	6	5	6	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	4
22	6	4	5	5	6	7	7	6	3	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	7
23	6	5	6	4	4	6	6	6	5	5	4	4	4	6	5	5	6	6	6	4

RESPON- DEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
24	5	6	3	4	4	6	4	5	5	6	6	4	4	5	6	4	6	6	5	6
25	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7
26	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
27	5	6	3	4	6	7	7	7	7	7	6	6	4	4	7	5	5	7	7	7
28	7	7	6	7	7	7	7	7	3	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7
29	7	6	5	5	6	7	7	7	4	7	7	7	6	4	6	5	7	7	7	7
30	7	7	5	6	5	7	6	7	4	6	7	6	6	7	7	6	5	6	6	5
31	6	6	6	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6
32	5	6	6	6	4	6	6	5	5	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7
33	5	6	5	4	4	6	5	4	4	6	5	6	4	5	6	5	5	4	4	4
34	4	6	5	5	4	4	4	3	4	4	6	5	6	5	5	4	6	4	4	4
35	4	3	3	3	3	5	5	4	5	3	4	5	5	6	4	4	4	3	5	3
36	6	5	4	6	7	7	6	6	4	5	3	4	3	2	4	6	7	7	7	6
37	5	5	3	4	4	6	6	6	6	3	5	7	5	7	5	4	7	6	7	5
38	6	6	6	6	6	6	7	6	4	7	6	6	6	6	6	4	6	7	7	6
39	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6
40	6	5	7	6	7	7	6	6	2	3	6	7	5	7	5	4	6	6	6	5
41	5	5	3	4	5	7	6	5	6	6	4	5	4	5	4	4	5	6	6	5
42	6	4	6	6	5	7	7	6	7	7	6	7	5	4	6	5	7	7	7	7
43	7	7	5	6	5	6	6	6	4	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	7
44	7	7	6	6	6	6	7	6	5	7	7	7	6	4	7	5	6	7	7	7
45	6	7	4	6	4	6	6	6	3	7	6	6	4	3	4	4	6	6	5	5
46	4	3	3	5	4	6	6	5	4	5	5	4	4	6	6	4	5	5	5	5
47	5	6	6	5	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	5	7	6	6	7
48	7	6	4	6	6	6	5	6	3	5	5	5	4	7	6	6	7	6	6	7

RESPONDEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
49	7	7	7	7	6	7	7	7	3	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7
50	6	5	5	6	5	6	7	6	7	6	5	7	4	5	6	3	7	7	6	5
51	3	5	4	5	5	7	6	7	7	6	5	4	4	6	6	6	7	6	7	7
52	5	6	3	5	4	6	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	6	5	4
53	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	5	6	7	6	7
54	5	6	5	4	4	7	6	5	4	6	4	5	5	3	5	5	6	6	6	4
55	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7	5	4	7	7	7	6	7	6
56	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	5	7	6	7	7	7	7	6
57	5	7	5	4	4	6	7	6	6	6	5	6	4	4	6	6	6	5	6	6
58	5	7	5	6	6	7	7	6	6	7	5	6	4	6	5	4	7	7	7	6
59	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	5	7	6	7	7	6	7	6
60	7	7	7	7	7	5	6	6	6	5	5	6	5	4	6	6	7	7	7	6
61	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
62	6	7	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
63	5	7	6	5	4	7	7	6	6	7	7	6	4	7	6	7	7	7	7	5
64	3	4	3	3	5	7	6	6	5	7	4	3	3	6	5	5	7	7	6	6
65	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
66	6	7	4	5	7	7	7	6	6	7	6	5	3	3	6	4	6	7	6	6
67	5	4	3	4	6	7	7	7	6	7	7	7	4	6	7	4	4	6	6	4
68	4	6	4	5	5	6	6	7	3	6	4	4	4	7	6	4	7	7	6	7
69	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	6
70	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	5	5	4	5	5	6	6	5	6
71	6	6	5	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
72	6	6	6	6	5	7	7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7	6
73	3	4	3	4	3	6	7	7	6	6	2	3	2	2	3	4	6	5	4	3



RESPONDEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
74	6	7	6	6	7	6	6	5	4	6	6	7	6	4	6	4	6	6	6	6
75	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	4	5	5	5	5	6	6	5
76	3	4	4	4	3	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
77	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6
78	6	6	6	5	5	6	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	6	7	6	6
79	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
80	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	7	6	6
81	6	6	6	6	6	7	7	6	5	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6
82	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	5	6	7	7	7
83	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
84	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7
85	5	6	5	3	5	5	5	5	5	4	4	6	5	5	5	5	4	3	4	4
86	4	3	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
87	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5
88	6	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5	6	4	4	4	5	4	5	5	5
89	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	7	6	5	5	5	6	7	6	7	6
90	6	6	7	5	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
91	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	5
92	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	5
93	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	5	4
94	6	7	6	6	7	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	4
95	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	7	7	6	6
96	7	7	7	6	7	6	5	6	5	6	6	6	6	3	6	4	6	6	6	6
97	6	4	6	6	5	6	6	5	5	4	5	4	4	6	6	5	6	6	6	6
98	6	7	6	5	7	6	6	6	6	4	5	5	4	6	5	5	4	4	5	5

RESPONDEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
99	6	7	5	6	5	5	6	5	6	6	5	7	6	6	6	5	6	6	6	6
100	6	7	4	6	5	6	5	6	4	6	4	6	7	3	6	4	6	6	6	4
101	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	4	3	5	4	6	6	6	6
102	5	4	4	4	3	4	7	5	6	6	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4
103	7	7	5	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7
104	5	7	5	3	5	6	6	6	6	6	4	5	5	4	4	4	4	6	6	4
105	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5	5
106	6	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
107	7	7	5	6	6	6	7	7	6	6	7	7	5	6	6	6	7	6	6	6
108	7	4	6	5	6	7	7	6	6	6	6	6	6	4	6	4	6	7	6	6
109	6	3	3	4	4	7	6	6	3	6	5	3	6	3	5	4	6	6	6	5
110	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6	4	7	6	6	7	6	6
111	7	6	5	6	6	5	5	5	3	3	5	6	6	6	6	4	3	3	5	5
112	6	6	4	7	6	4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6
113	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6
114	6	6	6	7	3	5	6	5	6	7	4	5	5	5	6	5	4	4	5	5
115	5	4	4	4	3	6	6	6	6	6	6	7	6	4	6	5	6	6	6	6
116	7	6	6	6	7	7	7	6	5	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	5
117	6	7	5	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7	6	5	6	6	6	7
118	5	6	6	6	5	6	7	6	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5
119	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6	6	5	7	5	7	7
120	6	5	7	6	6	7	7	7	6	7	6	5	5	3	4	6	6	6	6	6
121	7	5	6	6	6	7	7	6	6	7	5	7	6	7	6	6	7	7	7	7
122	6	6	3	6	7	3	3	5	6	4	3	6	6	6	6	4	5	6	5	4
123	3	5	4	4	5	6	6	5	6	6	6	7	6	5	6	5	6	6	6	6

RESPON- DEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
124	6	5	5	6	6	7	7	7	6	7	5	6	5	5	5	7	5	7	6	7
125	6	6	6	6	6	7	7	7	1	7	6	6	4	6	6	6	7	7	7	7
126	6	6	4	5	5	7	7	7	6	6	5	4	4	3	4	6	6	6	6	6
127	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
128	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	6	6	5	5	5	6	7	7	7	6
129	7	6	4	6	7	7	6	6	7	7	5	5	3	3	5	6	7	7	7	7
130	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
131	7	6	6	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7
132	7	6	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7
133	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7
134	7	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	7
135	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	6
136	6	6	5	6	6	6	6	6	2	5	6	7	5	5	6	5	7	6	6	7
137	6	6	5	6	6	6	6	6	3	7	6	6	5	6	6	6	6	6	7	6
138	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7
139	6	6	6	4	6	6	6	5	5	7	6	7	7	6	7	5	6	6	7	6
140	7	6	6	6	6	7	7	6	5	7	6	7	7	6	6	5	6	6	7	7
141	6	6	3	4	6	6	6	6	1	5	6	6	4	4	6	4	6	6	6	6
142	6	6	3	4	6	6	6	6	1	4	4	6	4	3	6	6	6	6	6	6
143	6	6	3	6	6	6	6	6	1	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
144	6	5	4	5	6	6	6	5	4	6	4	5	4	5	5	5	6	6	6	5
145	6	6	3	6	6	6	6	6	3	6	4	6	4	3	6	6	6	6	6	6
146	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6
147	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6
148	6	6	6	5	5	6	6	4	4	4	6	6	4	4	4	4	6	4	7	6

RESPONDEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
149	6	5	4	5	6	7	7	7	7	6	5	5	4	3	5	5	5	6	6	6
150	6	7	4	6	7	6	7	6	6	6	6	6	4	6	6	5	6	6	7	6
151	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
152	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7
153	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7
154	6	7	6	7	5	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7
155	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7
156	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7
157	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7
158	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7
159	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7
160	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7
161	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
162	6	6	4	5	4	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	7
163	6	4	3	4	5	4	6	6	4	4	6	6	6	5	4	4	4	4	3	6
164	3	5	5	6	6	6	7	7	3	7	5	7	6	6	7	6	7	7	6	5
165	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	4	3	5	4	6	5	5	4
166	6	6	5	5	4	6	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6
167	5	6	4	5	3	7	7	7	6	6	5	7	7	4	6	4	7	7	7	6
168	6	6	5	6	5	7	7	6	6	7	5	6	5	7	6	5	7	5	7	7
169	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	6	7	6	5	6	6	5	6	6	6
170	2	4	2	3	5	5	5	4	4	6	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5
171	6	4	4	4	5	4	4	7	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	7	6
172	6	5	4	4	4	6	6	5	6	3	6	3	6	3	5	6	5	6	6	6
173	6	7	6	6	6	6	7	6	5	6	4	3	5	3	6	5	5	6	7	6

RESPONDEN	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X24	X25	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
174	6	6	4	4	4	6	6	4	6	6	6	6	6	4	4	6	4	4	6	6
175	4	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
176	4	6	6	5	5	3	3	5	5	5	6	7	4	5	6	2	5	7	5	5
177	5	6	5	5	4	6	6	5	6	7	6	7	7	4	6	6	6	6	6	7
178	6	4	3	4	6	6	6	6	6	6	6	7	6	4	6	5	6	6	6	6
179	7	6	5	6	6	7	6	6	5	7	6	7	7	6	6	5	6	6	7	7
180	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6
181	4	5	3	4	5	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6	5	6	6	6	6
182	6	6	6	6	6	7	6	7	6	5	6	6	6	6	6	5	7	7	6	6
183	6	6	6	6	5	6	6	4	5	4	6	6	4	4	4	4	6	4	5	6
184	7	7	6	6	5	7	6	6	6	7	6	5	5	5	7	6	7	7	7	6
185	6	6	3	6	6	5	5	6	5	6	4	4	5	4	6	6	6	6	6	6
186	6	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6

### Lampiran 4. Hasil Olah Data Penelitian

#### 4a. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

	R Hitung	R Tabel	Status	Cronbach's Alpha	<i>Cut of Point</i>	<i>Status</i>
X1.1	.547	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
X1.2	.528	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
X1.3	.592	0.1439	Valid	.903	0.60	Reliabel
X1.4	.670	0.1439	Valid	.901	0.60	Reliabel
X1.5	.519	0.1439	Valid	.905	0.60	Reliabel
X2.1	.546	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
X2.2	.576	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
X2.3	.557	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
X2.4	.269	0.1439	Valid	.914	0.60	Reliabel
X2.5	.542	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
Y1.1	.647	0.1439	Valid	.901	0.60	Reliabel
Y1.2	.568	0.1439	Valid	.903	0.60	Reliabel
Y1.3	.549	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
Y1.4	.479	0.1439	Valid	.907	0.60	Reliabel
Y1.5	.623	0.1439	Valid	.902	0.60	Reliabel
Y2.1	.619	0.1439	Valid	.902	0.60	Reliabel
Y2.2	.544	0.1439	Valid	.904	0.60	Reliabel
Y2.3	.647	0.1439	Valid	.902	0.60	Reliabel
Y2.4	.645	0.1439	Valid	.902	0.60	Reliabel
Y2.5	.565	0.1439	Valid	.903	0.60	Reliabel

#### 4b. Hasil Olah Data dalam Program Lisrel 9.2

L I S R E L 9.20 (32 Bit)

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.

<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2014

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file E:\UNHAS\1) Fakultas Ekonomi Unhas\2) Departemen Manajemen (DoM)\Toaha\Data\Data seleksi\New seleksi82.spj:

Raw Data from file 'E:\UNHAS\1) Fakultas Ekonomi Unhas\2) Departemen Manajemen (DoM)\Toaha\Data\Data seleksi\Data seleksi82.LSF'

Latent Variables PRODUK PROSES USAHA KEUNGGULAN

Relationships

USAHA = PRODUK PROSES

KEUNGGULAN = PRODUK PROSES USAHA

X1.1 - X1.5 = PRODUK

X2.1 - X2.3 X2.5 = PROSES

Y1.1 - Y1.5 = USAHA

Y2.1 - Y2.5 = KEUNGGULAN

Options:RS

Let Correlate X2.2 and X2.1

Let Correlate Y2.3 and Y2.1

Path Diagram

End of Problem

Sample Size = 186

Covariance Matrix

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y1.1	0.954					
Y1.2	0.582	1.022				
Y1.3	0.568	0.640	1.226			
Y1.4	0.573	0.553	0.622	1.680		
Y1.5	0.441	0.485	0.514	0.517	0.748	
Y2.1	0.430	0.316	0.408	0.485	0.355	0.996
Y2.2	0.270	0.276	0.198	0.287	0.281	0.328
Y2.3	0.330	0.271	0.270	0.304	0.366	0.369
Y2.4	0.309	0.298	0.280	0.285	0.342	0.405
Y2.5	0.377	0.329	0.305	0.312	0.292	0.396
X1.1	0.340	0.345	0.391	0.261	0.258	0.346
X1.2	0.352	0.318	0.307	0.367	0.280	0.387
X1.3	0.549	0.445	0.542	0.565	0.358	0.453
X1.4	0.424	0.349	0.396	0.464	0.346	0.451
X1.5	0.318	0.322	0.257	0.317	0.322	0.394
X2.1	0.270	0.147	0.179	0.263	0.189	0.316
X2.2	0.283	0.228	0.237	0.267	0.187	0.299
X2.3	0.238	0.216	0.219	0.313	0.254	0.331



X2.5	0.378	0.313	0.365	0.219	0.347	0.376
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

## Covariance Matrix

	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	X1.1	X1.2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y2.2	0.726					
Y2.3	0.471	0.795				
Y2.4	0.387	0.466	0.671			
Y2.5	0.319	0.398	0.405	0.901		
X1.1	0.191	0.269	0.286	0.314	0.920	
X1.2	0.218	0.284	0.258	0.303	0.461	1.045
X1.3	0.312	0.348	0.304	0.312	0.593	0.629
X1.4	0.339	0.389	0.324	0.347	0.568	0.565
X1.5	0.271	0.402	0.329	0.313	0.515	0.441
X2.1	0.285	0.373	0.337	0.369	0.230	0.218
X2.2	0.237	0.315	0.323	0.330	0.229	0.206
X2.3	0.306	0.404	0.305	0.298	0.187	0.215
X2.5	0.353	0.458	0.338	0.371	0.197	0.306

## Covariance Matrix

	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1.3	1.515					
X1.4	0.807	1.003				
X1.5	0.549	0.554	1.135			
X2.1	0.304	0.227	0.255	0.722		
X2.2	0.313	0.265	0.224	0.476	0.673	
X2.3	0.206	0.266	0.307	0.363	0.379	0.694

X2.5	0.331	0.369	0.192	0.442	0.480	0.410
------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

## Covariance Matrix

X2.5

-----

X2.5	1.145
------	-------

Total Variance = 18.573 Generalized Variance = 0.309468D-04

Largest Eigenvalue = 7.428 Smallest Eigenvalue = 0.177

Condition Number = 6.482

Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

## Measurement Equations

Y1.1 = 0.739\*USAHA, Errorvar.= 0.408 , R<sup>2</sup> = 0.572

Standerr (0.0540)

Z-values 7.553

P-values 0.000

Y1.2 = 0.757\*USAHA, Errorvar.= 0.448 , R<sup>2</sup> = 0.561

Standerr (0.0775) (0.0586)

Z-values 9.777 7.646

P-values 0.000 0.000

Y1.3 = 0.788\*USAHA, Errorvar.= 0.605 , R<sup>2</sup> = 0.507

Standerr (0.0849) (0.0752)

Z-values 9.283 8.039

P-values 0.000 0.000

$$Y1.4 = 0.775*USAHA, \text{ Errorvar.} = 1.080, R^2 = 0.357$$

Standerr	(0.100)	(0.123)
Z-values	7.741	8.771
P-values	0.000	0.000

$$Y1.5 = 0.646*USAHA, \text{ Errorvar.} = 0.331, R^2 = 0.557$$

Standerr	(0.0663)	(0.0432)
Z-values	9.740	7.679
P-values	0.000	0.000

$$Y2.1 = 0.656*KEUNGGUL, \text{ Errorvar.} = 0.566, R^2 = 0.432$$

Standerr		(0.0678)
Z-values		8.352
P-values		0.000

$$Y2.2 = 0.585*KEUNGGUL, \text{ Errorvar.} = 0.384, R^2 = 0.471$$

Standerr	(0.0735)	(0.0445)
Z-values	7.965	8.617
P-values	0.000	0.000

$$Y2.3 = 0.726*KEUNGGUL, \text{ Errorvar.} = 0.269, R^2 = 0.662$$

Standerr	(0.0879)	(0.0392)
Z-values	8.251	6.859
P-values	0.000	0.000

$$Y2.4 = 0.638*KEUNGGUL, \text{ Errorvar.} = 0.265, R^2 = 0.606$$

Standerr	(0.0727)	(0.0337)
Z-values	8.766	7.850

P-values 0.000 0.000

$$Y2.5 = 0.598 * KEUNGGUL, \text{ Errorvar.} = 0.543, R^2 = 0.397$$

Standerr (0.0805) (0.0611)

Z-values 7.429 8.884

P-values 0.000 0.000

$$X1.1 = 0.677 * PRODUK, \text{ Errorvar.} = 0.462, R^2 = 0.498$$

Standerr (0.0648) (0.0561)

Z-values 10.444 8.231

P-values 0.000 0.000

$$X1.2 = 0.672 * PRODUK, \text{ Errorvar.} = 0.593, R^2 = 0.433$$

Standerr (0.0706) (0.0693)

Z-values 9.528 8.558

P-values 0.000 0.000

$$X1.3 = 0.913 * PRODUK, \text{ Errorvar.} = 0.682, R^2 = 0.550$$

Standerr (0.0817) (0.0864)

Z-values 11.180 7.893

P-values 0.000 0.000

$$X1.4 = 0.850 * PRODUK, \text{ Errorvar.} = 0.281, R^2 = 0.719$$

Standerr (0.0627) (0.0467)

Z-values 13.549 6.025

P-values 0.000 0.000

$$X1.5 = 0.672*PRODUK, \text{ Errorvar.} = 0.683, R^2 = 0.398$$

Standerr	(0.0744)	(0.0785)
Z-values	9.032	8.702
P-values	0.000	0.000

$$X2.1 = 0.611*PROSES, \text{ Errorvar.} = 0.349, R^2 = 0.517$$

Standerr	(0.0598)	(0.0483)
Z-values	10.220	7.228
P-values	0.000	0.000

$$X2.2 = 0.609*PROSES, \text{ Errorvar.} = 0.302, R^2 = 0.551$$

Standerr	(0.0569)	(0.0434)
Z-values	10.704	6.956
P-values	0.000	0.000

$$X2.3 = 0.607*PROSES, \text{ Errorvar.} = 0.325, R^2 = 0.531$$

Standerr	(0.0573)	(0.0439)
Z-values	10.595	7.412
P-values	0.000	0.000

$$X2.5 = 0.728*PROSES, \text{ Errorvar.} = 0.615, R^2 = 0.463$$

Standerr	(0.0751)	(0.0773)
Z-values	9.689	7.963
P-values	0.000	0.000

Error Covariance for Y2.3 and Y2.1 = -0.107

(0.0367)

-2.922

Error Covariance for X2.2 and X2.1 = 0.104

(0.0364)

2.851

#### Structural Equations

USAHA = 0.501\*PRODUK + 0.284\*PROSES, Errorvar.= 0.521 , R<sup>2</sup> = 0.479

Standerr	(0.0939)	(0.0917)	(0.103)
Z-values	5.338	3.092	5.054
P-values	0.000	0.002	0.000

KEUNGGUL = 0.195\*USAHA + 0.218\*PRODUK + 0.601\*PROSES, Errorvar.= 0.235 ,  
R<sup>2</sup> = 0.765

Standerr	(0.0896)	(0.0863)	(0.0958)	(0.0686)
Z-values	2.171	2.523	6.280	3.430
P-values	0.030	0.012	0.000	0.001

NOTE: R<sup>2</sup> for Structural Equations are Hayduk's (2006) Blocked-Error R<sup>2</sup>

#### Reduced Form Equations

USAHA = 0.501\*PRODUK + 0.284\*PROSES, Errorvar.= 0.521, R<sup>2</sup> = 0.479

Standerr	(0.0942)	(0.0920)
Z-values	5.324	3.084
P-values	0.000	0.002

KEUNGGUL = 0.315\*PRODUK + 0.657\*PROSES, Errorvar.= 0.255, R<sup>2</sup> = 0.745

Standerr	(0.0790)	(0.0973)
Z-values	3.991	6.751
P-values	0.000	0.000

## Correlation Matrix of Independent Variables

	PRODUK	PROSES
	-----	-----
PRODUK	1.000	
PROSES	0.518	1.000
	(0.070)	
	7.384	

## Covariance Matrix of Latent Variables

	USAHA	KEUNGGUL	PRODUK	PROSES
	-----	-----	-----	-----
USAHA	1.000			
KEUNGGUL	0.662	1.000		
PRODUK	0.648	0.655	1.000	
PROSES	0.543	0.820	0.518	1.000

## Log-likelihood Values

	Estimated Model	Saturated Model
	-----	-----
Number of free parameters (t)	46	190
-2ln(L)	1772.578	1602.717
AIC (Akaike, 1974)*	1864.578	1982.717
BIC (Schwarz, 1978)*	2012.963	2595.609

\*LISREL uses  $AIC = 2t - 2\ln(L)$  and  $BIC = t\ln(N) - 2\ln(L)$

## Goodness-of-Fit Statistics\

Degrees of Freedom for (C1)-(C2)	144
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)	169.861 (P = 0.0694)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)	172.850 (P = 0.0508)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	25.861
90 Percent Confidence Interval for NCP	(0.0 ; 62.572)
Minimum Fit Function Value	0.913
Population Discrepancy Function Value (F0)	0.139
90 Percent Confidence Interval for F0	(0.0 ; 0.336)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.0311
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0.0 ; 0.0483)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	0.966
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	1.408
90 Percent Confidence Interval for ECVI	(1.269 ; 1.605)
ECVI for Saturated Model	2.043
ECVI for Independence Model	9.493
Chi-Square for Independence Model (171 df)	1727.699
Normed Fit Index (NFI)	0.902
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.980
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.759
Comparative Fit Index (CFI)	0.983
Incremental Fit Index (IFI)	0.984
Relative Fit Index (RFI)	0.883
Critical N (CN)	204.005
Root Mean Square Residual (RMR)	0.0447
Standardized RMR	0.0454
Goodness of Fit Index (GFI)	0.911



Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.882
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.690

## Fitted Covariance Matrix

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y1.1	0.954					
Y1.2	0.560	1.022				
Y1.3	0.583	0.597	1.226			
Y1.4	0.573	0.587	0.611	1.680		
Y1.5	0.477	0.489	0.509	0.500	0.748	
Y2.1	0.321	0.329	0.343	0.337	0.281	0.996
Y2.2	0.286	0.293	0.305	0.300	0.250	0.384
Y2.3	0.355	0.364	0.379	0.372	0.310	0.369
Y2.4	0.312	0.320	0.333	0.327	0.273	0.418
Y2.5	0.293	0.300	0.312	0.307	0.256	0.392
X1.1	0.324	0.332	0.346	0.340	0.283	0.291
X1.2	0.322	0.330	0.344	0.338	0.281	0.289
X1.3	0.437	0.448	0.466	0.459	0.382	0.392
X1.4	0.407	0.417	0.434	0.427	0.356	0.365
X1.5	0.322	0.330	0.343	0.337	0.281	0.289
X2.1	0.245	0.251	0.262	0.257	0.214	0.329
X2.2	0.244	0.250	0.261	0.256	0.214	0.328
X2.3	0.244	0.250	0.260	0.256	0.213	0.327
X2.5	0.292	0.299	0.312	0.306	0.255	0.392

## Fitted Covariance Matrix

	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	X1.1	X1.2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y2.2	0.726					
Y2.3	0.424	0.795				
Y2.4	0.373	0.463	0.671			
Y2.5	0.350	0.434	0.381	0.901		
X1.1	0.259	0.322	0.283	0.265	0.920	
X1.2	0.258	0.320	0.281	0.264	0.455	1.045
X1.3	0.350	0.434	0.381	0.358	0.618	0.614
X1.4	0.326	0.404	0.355	0.333	0.575	0.571
X1.5	0.258	0.319	0.281	0.263	0.454	0.452
X2.1	0.293	0.363	0.319	0.300	0.214	0.213
X2.2	0.292	0.362	0.318	0.299	0.213	0.212
X2.3	0.291	0.361	0.317	0.298	0.213	0.211
X2.5	0.349	0.433	0.381	0.357	0.255	0.253

## Fitted Covariance Matrix

	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1.3	1.515					
X1.4	0.776	1.003				
X1.5	0.613	0.571	1.135			
X2.1	0.289	0.269	0.212	0.722		
X2.2	0.288	0.268	0.212	0.476	0.673	
X2.3	0.287	0.267	0.211	0.371	0.370	0.694
X2.5	0.344	0.320	0.253	0.445	0.443	0.442

## Fitted Covariance Matrix

```

          X2.5
-----
X2.5      1.145

```

## Fitted Residuals

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y1.1	0.000					
Y1.2	0.023	0.000				
Y1.3	-0.014	0.043	0.000			
Y1.4	0.000	-0.033	0.011	0.000		
Y1.5	-0.036	-0.003	0.005	0.017	0.000	
Y2.1	0.109	-0.013	0.066	0.148	0.075	0.000
Y2.2	-0.016	-0.018	-0.108	-0.014	0.031	-0.056
Y2.3	-0.025	-0.093	-0.109	-0.069	0.055	0.000
Y2.4	-0.003	-0.022	-0.053	-0.042	0.070	-0.013
Y2.5	0.084	0.029	-0.007	0.005	0.036	0.004
X1.1	0.015	0.013	0.045	-0.079	-0.025	0.055
X1.2	0.030	-0.012	-0.036	0.029	-0.001	0.098
X1.3	0.111	-0.003	0.075	0.107	-0.024	0.061
X1.4	0.017	-0.068	-0.038	0.037	-0.010	0.086
X1.5	-0.003	-0.007	-0.086	-0.021	0.041	0.105
X2.1	0.025	-0.104	-0.083	0.006	-0.025	-0.013
X2.2	0.039	-0.022	-0.023	0.011	-0.027	-0.029
X2.3	-0.006	-0.034	-0.041	0.058	0.041	0.005
X2.5	0.086	0.014	0.054	-0.088	0.092	-0.016

## Fitted Residuals

	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	X1.1	X1.2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y2.2	0.000					
Y2.3	0.047	0.000				
Y2.4	0.014	0.004	0.000			
Y2.5	-0.031	-0.036	0.024	0.000		
X1.1	-0.068	-0.053	0.003	0.048	0.000	
X1.2	-0.040	-0.036	-0.023	0.040	0.006	0.000
X1.3	-0.038	-0.086	-0.077	-0.046	-0.025	0.015
X1.4	0.013	-0.015	-0.031	0.014	-0.007	-0.006
X1.5	0.014	0.083	0.048	0.050	0.060	-0.011
X2.1	-0.008	0.010	0.018	0.069	0.016	0.006
X2.2	-0.055	-0.047	0.004	0.031	0.016	-0.006
X2.3	0.015	0.043	-0.013	0.000	-0.025	0.003
X2.5	0.003	0.025	-0.043	0.014	-0.058	0.052

## Fitted Residuals

	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1.3	0.000					
X1.4	0.031	0.000				
X1.5	-0.064	-0.017	0.000			
X2.1	0.015	-0.042	0.042	0.000		
X2.2	0.025	-0.003	0.012	0.000	0.000	
X2.3	-0.080	-0.001	0.096	-0.008	0.009	0.000
X2.5	-0.013	0.049	-0.061	-0.003	0.036	-0.032

## Fitted Residuals

x2.5

-----

x2.5      0.000

## Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.109

Median Fitted Residual = 0.000

Largest Fitted Residual = 0.148

## Stemleaf Plot

-10|984

- 8|386630

- 6|9798841

- 4|865337632210

- 2|88666643211975555433221

- 0|87665443333321088777666333333110000000000000000000000

0|333444555666901123344444555566778

2|345559901116679

4|01123357889024558

6|0169055

8|3466268

10|5791

12|

14|8

Standardized Residuals						
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y1.1	0.000					
Y1.2	0.274	0.000				
Y1.3	-0.223	0.498	0.000			
Y1.4	0.005	-0.414	0.096	0.000		
Y1.5	-0.552	-0.050	0.083	0.187	0.000	
Y2.1	1.612	-0.187	0.882	1.560	1.445	0.000
Y2.2	-0.284	-0.297	-1.610	-0.187	0.578	-0.834
Y2.3	-0.378	-1.325	-1.563	-0.794	0.914	0.000
Y2.4	-0.043	-0.376	-0.834	-0.558	1.321	-0.182
Y2.5	1.216	0.455	-0.092	0.058	0.714	0.050
X1.1	0.225	0.200	0.573	-0.853	-0.411	0.752
X1.2	0.432	-0.147	-0.457	0.293	-0.019	1.263
X1.3	1.210	-0.036	0.702	0.880	-0.297	0.756
X1.4	0.244	-1.201	-0.460	0.383	-0.240	1.103
X1.5	-0.041	-0.096	-1.027	-0.203	0.617	1.397
X2.1	0.468	-1.650	-1.183	0.075	-0.516	-0.185
X2.2	0.749	-0.351	-0.370	0.135	-0.523	-0.527
X2.3	-0.103	-0.558	-0.709	0.724	0.752	0.071
X2.5	1.130	0.193	0.605	-0.849	1.350	-0.202

Standardized Residuals						
	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	X1.1	X1.2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Y2.2	0.000					
Y2.3	0.970	0.000				

Y2.4	0.328	0.068	0.000			
Y2.5	-0.625	-0.605	0.404	0.000		
X1.1	-1.336	-0.882	0.060	0.813	0.000	
X1.2	-0.614	-0.590	-0.403	0.538	0.076	0.000
X1.3	-0.817	-1.191	-1.140	-0.542	-0.261	0.161
X1.4	0.214	-0.247	-0.693	0.190	-0.089	-0.099
X1.5	0.222	1.233	0.742	0.782	0.760	-0.130
X2.1	-0.144	0.167	0.339	1.127	0.321	0.093
X2.2	-1.036	-0.801	0.082	0.612	0.342	-0.103
X2.3	0.280	- -	-0.231	-0.004	-0.488	0.054
X2.5	0.054	0.339	-0.637	0.184	-0.777	0.806

## Standardized Residuals

	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
X1.3	0.000					
X1.4	0.306	0.000				
X1.5	-0.763	-0.193	0.000			
X2.1	0.199	-0.742	0.655	0.000		
X2.2	0.437	-0.043	0.200	0.000	0.000	
X2.3	-1.110	-0.011	1.519	-0.142	0.157	0.000
X2.5	-0.151	0.630	-0.729	-0.037	0.523	-0.541

## Standardized Residuals

	X2.5
	-----
X2.5	0.000

