

**PENGARUH SUMBERDAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI
KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS**

(Studi Empiris pada Ritel Pakaian di D.I. Yogyakarta)

JURNAL



Denik Suartubagus Darmajaya

14311643

Dosen Pengampu: Siti Nursyamsiah Dra., M.M.

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**PENGARUH SUMBERDAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI
KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS**

(Studi Empiris Ritel Pakaian di D.I. Yogyakarta)

JURNAL

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Denik Suartubagus Darmajaya
Nomor Mahasiswa : 14311643
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

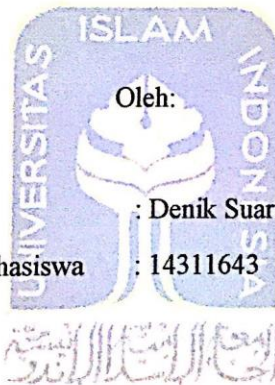
PENGESAHAN

**PENGARUH SUMBERDAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI
KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS**

(Studi Empiris Ritel Pakaian di D.I. Yogyakarta)

JURNAL

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1
di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Nama : Denik Suartubagus Darmajaya
Nomor Mahasiswa : 14311643

Yogyakarta, 24 September 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh:

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Siti Nursyamsiah'.

Siti Nursyamsiah Dra., M.M.

PENGARUH SUMBERDAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS

(Studi Empiris Ritel Pakaian di D.I. Yogyakarta)

Denik Suartubagus Darmajaya

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia

email: ddarmajaya@gmail.com

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Sumberdaya Strategis dan Pemilihan Supplier sebagai Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Ritel Pakaian di Yogyakarta). Populasi ini dipilih karena untuk meraih seluruh konsumen di Indonesia, usaha ritel mempunyai peran penting terkait dengan distribusi produk kepada konsumen akhir. Sampel penelitian ini berjumlah sebanyak 150 Ritel Pakaian yang terletak di D.I Yogyakarta. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan program dari AMOS versi 24. Dari hasil penelitian ini, terdapat hubungan yang positif antara sumber daya strategis terhadap keunggulan kompetitif, pemilihan supplier terhadap keunggulan kompetitif., tidak terdapat pengaruh positif antara keunggulan kompetitif terhadap kinerja bisnis, sumber daya strategis terhadap kinerja bisnis.

Kata Kunci: *Sumber Daya Strategis, Pemilihan Supplier, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Bisnis Ritel Pakaian*

Pendahuluan

Masuknya kultur budaya luar ke negara Indonesia dan dengan semakin berkembangnya fashion yang menjamur di kalangan remaja, menjadi keuntungan pada industri pakaian, khususnya pada pakaian jadi. Pakaian yang di produksi langsung di Indonesia mengalami banyak kemajuan setiap tahunnya mengingat fashion sudah menjadi suatu kebutuhan bagi sebagian besar masyarakat Indonesia dan hal tersebut berdampak positif pada industri pakaian di Indonesia.. Untuk meraih seluruh konsumen di Indonesia, usaha ritel mempunyai peran penting terkait dengan distribusi produk kepada konsumen akhir. Peran pengecer memberikan pasokan barang atau jasa yang dibutuhkan konsumen tanpa penundaan, dapat memudahkan konsumen dalam memilih atau membandingkan bentuk dan barang serta jasa yang ditawarkan, menjaga harga jual tetap rendah agar mampu bersaing dalam memuaskan pelanggan dan membantu meningkatkan standar hidup masyarakat.

Pada saat ini sudah banyak usaha ritel yang tersebar di Yogyakarta, khususnya pada industri tekstil dan produk tekstil (TPT). Hal itu karena industry pakaian merupakan bagian dari struktur industri TPT secara umum (Ernawati, 2015). Usaha ritel tersebut seperti Nimco, Troy, Rocket, Bloods, Vast, Crowd, Blackstar, dan masih banyak lagi. Mengingat begitu ketatnya persaingan antara ritel satu dengan lainnya, para pelaku bisnis harus memikirkan cara yang tepat untuk dapat tetap bertahan di tengah kompetisi yang ada. Menggunakan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah salah satu cara yang tepat untuk mengatasi persaingan yang terjadi di dunia industri pakaian jadi pada saat ini. Manajemen rantai pasokan sendiri adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisiensikan integrasi supplier, manufaktur, distribusi, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi Levi, 2003).

Salah satu aspek kunci yang ada dalam manajemen rantai pasokan adalah sumber strategis. Carr and Pearson (2002) mendefinisikan sumber daya strategis sebagai proses perencanaan, evaluasi, penerapan, dan pengendalian keputusan sumber yang sangat penting dalam upaya untuk memenuhi rencana jangka panjang dan tujuan perusahaan.. Dari uraian diatas, sumber strategis dianggap sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan melalui kegiatan yang melibatkan supplier dalam product engineering, berbagi informasi tentang teknologi yang digunakan oleh supplier dan bantuan supplier dalam mengembangkan produk dan proses yang dilakukan. Supplier adalah penyediaan bahan baku maupun barang jadi bagi retailer. Supplier sendiri memegang peranan sangat penting dalam menjamin ketersediaan barang yang dibutuhkan retailer. Tanpa adanya persediaan, retailer akan mempunyai resiko yang lebih besar dimana mereka tidak bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen yang mana mereka akan kehilangan konsumen tersebut. Oleh karena itu, memilih Supplier merupakan kegiatan yang strategis, terutama apabila supplier tersebut akan memasok item yang penting dan akan digunakan dalam jangka panjang (Pujawan, 2005)

Menurut Porter (1993), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh organisasi kepada pembelinya. Nilai yang dimaksud disini adalah bagaimana nantinya perusahaan dapat menciptakan barang yang dapat diberi nilai lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan konsumen harus merasa bahwa

dengan membeli barang dari perusahaan tersebut, konsumen merasakan mendapat keuntungan yang lebih besar dari nilai pengorbanan yang dikeluarkan.

Persaingan yang terjadi saat ini membuat sebuah kondisi yang perlu menjadi perhatian bagi pelaku bisnis, dimana mereka harus mempunyai strategi yang dapat di jadikan senjata dalam memenangkan persaingan yang ada. Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan arah strategi organisasi yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi alat untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu kinerja organisasi yang menghasilkan keuntungan (profit) relatif tinggi (Ferdinand, 2003). Jadi maksudnya adalah selain organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis, Perusahaan juga menggunakan keunggulan kompetitif sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari kegiatan yang sudah dilakukan oleh para pelaku bisnis. Kinerja bisnis perusahaan biasanya diukur dalam keuangan dan pasar istilah, seperti return on asset (ROA), pangsa pasar, laba sebagai persentase penjualan (margin laba), dan laba bersih sebelum pajak (Carr & Pearson, 2002)

Penelitian ini merujuk pada penelitian Jin Su et al., (2008) yang di dalamnya mengungkapkan dampak dari sumber strategis dan pemilihan Supplier pada Kinerja Bisnis dalam jaringan pasokan tekstil-pakaian jadi ritel AS. Temuan penelitian mendukung bahwa sumber strategis memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja bisnis, dan pemilihan supplier memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Intinya adalah sumber strategis berpengaruh positif kepada kinerja bisnis di perusahaan.

Landasan Teori

Sumber Daya Strategis

(Carr dan Pearson, 2002) mendefinisikan sumber daya strategis sebagai proses perencanaan, evaluasi, penerapan, dan pengendalian keputusan sumber yang sangat penting dalam upaya untuk memenuhi rencana jangka panjang dan tujuan perusahaan.

Saat ini, perusahaan perlu secara strategis memperoleh bahan baku yang akan meningkatkan kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka. Kegiatan fungsi pembelian harus didasarkan pada strategi yang selaras dengan rencana strategis perusahaan. Strategi-strategi ini harus direncanakan, dievaluasi, diimplementasikan dan dikendalikan untuk mencapai tujuan jangka panjang dari perusahaan (Aguillar, 1992). Tujuan fungsi pembelian strategis adalah untuk mendukung upaya perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dan dapat menjadi nilai bagi perusahaan.

Pemilihan Supplier

Pemilihan supplier menjadi sangat penting pada dewasa ini, setiap perusahaan harus mampu bersaing agar dapat bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis. Perusahaan harus memiliki partner bisnis yang kompeten, yang dapat menyediakan produk berkualitas tinggi, harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing, pengiriman tepat waktu kepada konsumen, dan layanan purna jual yang baik. Selain itu, perusahaan harus mampu untuk meminimalisir biaya dari pembelian produk, termasuk biaya penyimpanan di gudang. Pemilihan supplier adalah cara awal untuk mencapai tujuan tersebut. Pentingnya pemilihan supplier berpengaruh pada kegiatan seperti manajemen persediaan, perencanaan dan

pengendalian produksi, kebutuhan arus kas, dan kualitas produk, dan akhirnya berdampak pada kinerja bisnis perusahaan. Pemilihan supplier merupakan masalah pengambilan keputusan yang paling penting. Sebab, pemilihan supplier yang tepat dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Umar, 2002).

Secara umum perusahaan akan menggunakan *multiple criteria supplier selection* dalam pengambilan keputusannya. Kriteria-kriteria di dalam pemilihan supplier membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi pemasok yang mampu menyediakan kualitas produk yang sempurna, biaya rendah, ketersediaan, dan pengantaran yang konsisten. Keputusan pemilihan supplier dipersulit oleh fakta bahwa berbagai kriteria harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan (Choy et al., 2002). Tujuan utama dari pemilihan supplier adalah untuk menyeleksi dan mengevaluasi supplier yang optimal bagi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan pemilihan supplier diharapkan mempunyai supplier yang mengerti dan mendukung tujuan perusahaan. Dengan memilih best supplier, secara signifikan dapat mengurangi biaya pembelian (*purchasingcost*) dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Keunggulan Kompetitif

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong, (2003) Mendefinisikan keunggulan kompetitif adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi.

Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993). Keunggulan kompetitif pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Maka dari itu, sumberdaya strategis membangun keunggulan kompetitif melalui keterlibatan supplier awal dalam pembuatan produk, berbagi tentang teknologi yang digunakan oleh supplier, dan bantuan supplier dalam mengembangkan sebuah produk dan untuk proses yang lebih baik. Oleh karena itu, sumber daya strategis berkontribusi terhadap daya saing perusahaan dengan memastikan kualitas yang memuaskan untuk inputnya, yang pada gilirannya mengarah pada kualitas tinggi dari produk akhir.

Kinerja Bisnis

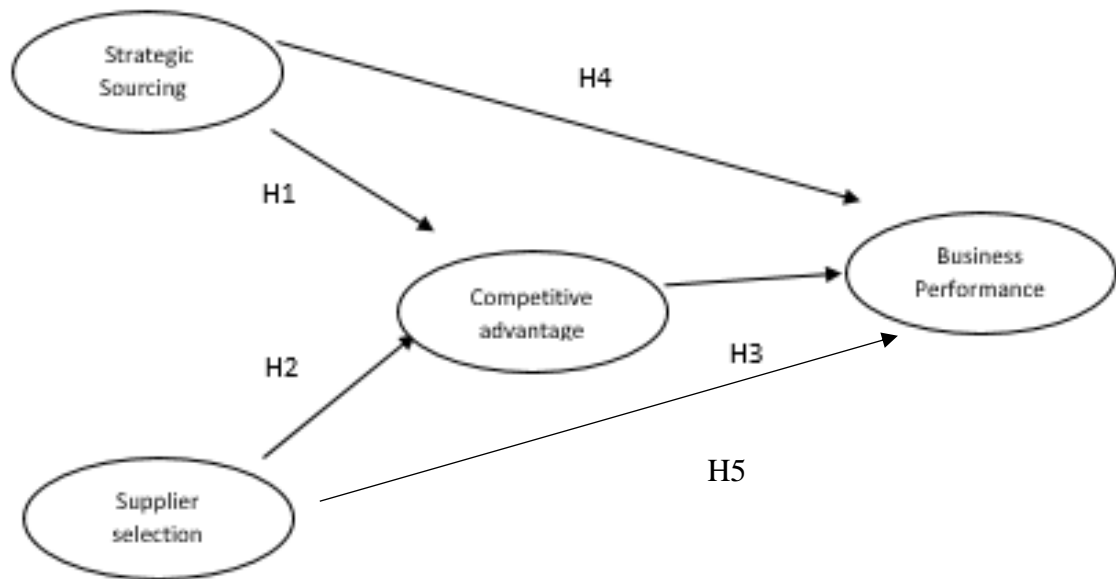
Menurut Moehariono (2012), kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja bisnis perusahaan adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam waktu periode tertentu. Entah itu dalam konteks keuangan, pemasaran atau pada bidang operasionalnya. Dalam konteks ini, kinerja bisnis berkaitan dengan prestasi perusahaan secara keseluruhan sebagai hasil dari upaya baru atau lebih baik dibuat untuk mendapatkan

keuntungan dan pertumbuhan (gunday, 2011; Hult, 2004). Baik keuangan dan non-keuangan, langkah-langkah harus digunakan untuk membuat keputusan strategis yang efisien dan mengukur keberhasilan jangka panjang (Avici, 2011). Kinerja bisnis perusahaan biasanya diukur dalam keuangan dan pasar istilah, seperti return on asset (ROA), pangsa pasar, laba sebagai persentase penjualan (margin laba), dan laba bersih sebelum pajak (Carr & Pearson, 2002)

Kerangka Penelitian dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka penelitian

Organisasi yang menekankan sumber strategis mengakui manfaat dan keunggulan kompetitif yang terkait dengan mengintegrasikan pembelian ke dalam perencanaan strategis (Tan, Kannan, et al., 1998). Tujuan utama dari perusahaan-perusahaan ini adalah mengelola Supplier mereka di seluruh rantai pasokan agar kegiatan pengiriman oleh Supplier dapat diandalkan, adanya penurunan waktu produksi, penurunan biaya, dan peningkatan kualitas. Ketika tujuannya adalah untuk membangun hubungan jangka panjang, seperti klan, rantai pasokan menjadi hambatan terkuat bagi para pesaing di perusahaan. (Choi & Hartley, 1996)

Pengadaan strategis mencakup pengembangan hubungan dengan Supplier utama. Hubungan baik antara perusahaan yang melakukan pembelian dan Supplier telah menciptakan waktu siklus pesanan yang lebih singkat. Pengurangan waktu siklus pesanan mengarah pada pengurangan waktu respons rantai suplai. Ini merupakan ukuran yang penting serta sumber utama keunggulan kompetitif, dan secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Ketika fungsi pembelian dinaikkan ke tingkat strategis, itu adalah posisi yang lebih baik untuk berkontribusi pada kemampuan kunci perusahaan (Carr & Pearson, 1999)

Dari uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut

H1. sumber strategis memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

Pemilihan Supplier melibatkan faktor-faktor yang digunakan organisasi ketika memilih dan mengevaluasi kinerja Supplier utama / pilihan (Kannan & Tan, 2002). Mengingat bahwa lebih dari 50% dari harga pokok penjualan di seluruh dunia berasal dari bahan yang dibeli, pemilihan Supplier merupakan keputusan strategis yang penting dan berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif (Simpson, Siguaw, & White, 2002). Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan mutu kualitas terbaik dan tepat waktu sesuai pesanan sangat dipengaruhi oleh kemampuan Suppliernya. Oleh karena itu, kinerja Supplier dianggap sebagai salah satu faktor yang menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Penekanan yang semakin besar untuk membangun hubungan jangka panjang, yang didorong oleh tekanan persaingan dan kompleksitas bisnis, telah mendorong banyak perusahaan untuk menjadi sangat selektif dalam memilih Supplier. Kriteria pemilihan Supplier membantu perusahaan mengidentifikasi vendor yang kompeten; proses evaluasi sering melibatkan pertimbangan simultan dari beberapa atribut kinerja Supplier penting yang mencakup harga, waktu tunggu pengiriman, dan kualitas (Kannan & Tan, 2002). Sehingga dengan kriteria di atas terkait Supplier akan digunakan oleh perusahaan menandakan bahwa Supplier yang terqualifikasi akan meningkatkan Kinerja Bisnis dan sebagai keunggulan kompetitif yang tidak bisa ditiru oleh pesaing lain

Dengan demikian, dari uraian diatas maka dapat disimpulkan

H2. pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

Penelitian empiris telah menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur yang memperkuat kapasitas mereka untuk memuaskan pelanggan mereka yang berhubungan dengan biaya kompetitif, kualitas, fleksibilitas, ketergantungan pengiriman, dan waktu respon yang cepat, lima dimensi mendapatkan keunggulan kompetitif, dapat meningkatkan tingkat kinerja bisnis mereka secara keseluruhan (Finch, 2003; Tan et al., 2002; Tracey & Tan, 2001) Keunggulan kompetitif yang berupa biaya kompetitif, kualitas, fleksibilitas, ketergantungan pengiriman, dan waktu respons yang cepat, akan menghasilkan laba dan penjualan yang lebih baik karena perusahaan akan menjadi pilihan utama di mata para konsumen. Keunggulan kompetitif seperti yang disebutkan diatas dapat memperkuat posisi sebuah perusahaan di tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat ini. Ini menandakan bahwa rantai pasokan yang terintegrasi dan dikelola dengan baik akan mengarah pada keberhasilan perusahaan dari sisi laba yang dihasilkan dan penjualan yang dilakukan.

Dengan demikian, Hipotesis 3 dikembangkan :

H3 :kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

(Tan, Kannan, dkk. 1998) memberikan bukti empiris bahwa praktik pembelian yang dipilih sangat terkait dengan keberhasilan perusahaan dari sisi keuangan dan pasar. Menurut (Carr dan Smeltzer, 2000), pembelian strategis memiliki dampak positif pada kinerja bisnis perusahaan.. Jadi, pembelian strategis yang termasuk dari sumber daya strategis akan berpengaruh pada kinerja

perusahaan karena kegiatan ini akan menentukan keberlangsungan hidup sebuah perusahaan. Nantinya pembelian yang salah satunya berupa bahan baku yang dapat berpengaruh pada ketersediaan produk akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang mana akan meningkatkan keberhasilan perusahaan dari sisi laba dan pangsa pasar. Oleh karena itu, Hipotesis 4 dikembangkan.

H4. sumber strategis memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

Pemilihan supplier menjadi sangat penting pada dewasa ini, setiap perusahaan harus mampu bersaing agar dapat bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis. Selain itu, perusahaan harus mampu untuk meminimalisir biaya dari pembelian produk, termasuk biaya penyimpanan di gudang. Pemilihan supplier adalah cara awal untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan harus memiliki *partner* bisnis yang kompeten, yang dapat menyediakan produk berkualitas tinggi, harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing, pengiriman tepat waktu kepada konsumen, dan layanan purna jual yang baik. Keuntungan yang di dapat dari pemilihan supplier yang tepat seperti yang di sebutkan diatas dapat memaksimalkan kinerja bisnis perusahaan. Ketika supplier dipilih dengan kriteria ini, kinerja supplier dan kinerja operasi perusahaan pembeli diharapkan meningkat (Tan, 2002; Vonderembse & Tracey, 1999)

H5. Pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

Metode Analisis Data

Structural Equation Modeling (SEM)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM dengan program AMOS 24. Data yang telah dikumpulkan berdasarkan kuesioner kemudian dilakukan analisis untuk mengolah data tersebut agar hasilnya dapat sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan permasalahan yang telah ditentukan. Alat analisis yang dimaksud adalah SEM. Model persamaan struktural (sem) adalah generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2014)

SEM digunakan untuk

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis SEM dilakukan dengan bantuan program AMOS. Program AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

(Hair dkk, 1998 dalam Ghozali, 2017) menguraikan terdapat 7 langkah yang harus dilakukan dalam mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural yaitu :

1. Pengembangan model secara teoritis
2. Menyusun diagram jalur (*path diagram*)

3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural
4. Memilih matrik input untuk analisis data
5. Menilai identifikasi estimasi model
6. Mengevaluasi estimasi model
7. Interpretasi terhadap model

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Tabel 1

Klasifikasi Responden terhadap Semua Variabel

Variabel	Total Mean Variabel	Mean Variabel	Pembulatan	Kategori
Sumber Daya Strategis	12,05	4,02	4,00	Baik
Pemilihan Supplier	27,00	4,50	5,00	Sangat Baik
Keunggulan Kompetitif	36,18	4,02	4,00	Baik
Kinerja Bisnis	15,39	3,85	4,00	Baik
Rata-rata	22,66	4,10	4,00	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 1 di atas dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui sebagian besar responden menilai semua indikator yang digunakan, Baik/Setuju (*Mean* 4.10). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian rata-rata menilai baik mengenai Sumber Daya Strategis dan Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Bisnis.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas adalah tingkat keabsahan yang dicapai oleh suatu indikator dalam menilai suatu konstruk atau secara sederhana dapat diartikan sebagai tingkat keabsahan pengukuran atas apa yang seharusnya diukur (Anderson and Gerbing, 1988). Peneliti dianjurkan untuk melakukan uji validitas atau unidimensionalitas terhadap semua indikator konstruk yang masuk dalam model penelitian sebelum menilai reliabilitasnya.

Peneliti menguji validitas setiap *observed variable* atau indikator dengan pendekatan *convergent validity*. Validitas konvergen dapat dilihat dari measurement model dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Anderson and Gerbing, 1988) atau memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Ferdinand, 2002). Program AMOS versi 24 juga menyediakan fasilitas menilai validitas konvergen dengan mencermati *critical value* atau *t-value* dari setiap indikator. Kriterianya adalah apabila *t-value* indikator ≥ 1.96 maka indikator tersebut signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$ (Holmes-Smith, 2001).

Tabel 2. Uji Validitas

Indikator	Se	Cr	P	Keterangan
Sumber daya strategis				
0.745	-	-	0.000	Valid
0.781	0.148	7.649	0.000	Valid
0.752	0.149	7.611	0.000	Valid
Pemilihan Supplier				Valid
0.719	-	-	0.000	Valid
0.753	0.137	7.842	0.000	Valid
0.516	0.147	5.607	0.000	Valid
0.610	0.16	6.559	0.000	Valid
0.651	0.147	6.996	0.000	Valid
0.621	0.149	6.67	0.000	Valid
keunggulan kompetitif				Valid
0.560	-	-	0.000	Valid
0.500	0.261	4.704	0.000	Valid
0.516	0.192	4.81	0.000	Valid
0.663	0.229	5.667	0.000	Valid
0.507	0.223	4.751	0.000	Valid
0.506	0.229	4.743	0.000	Valid
0.592	0.187	5.283	0.000	Valid
0.562	0.21	5.106	0.000	Valid
0.576	0.267	5.192	0.000	Valid
Kinerja Bisnis				Valid
0.521	-	-	0,000	Valid
0.541	0.217	4.369	0,000	Valid
0.617	0.232	4.666	0,000	Valid
0.746	0.266	4.788	0,000	Valid

Mengacu pada table 2 bahwa semua data yang disajikan memenuhi syarat validitas dari acuan berikut.

Validitas	Parameter	Nilai Acuan
Validitas Konvergen	<i>Factor Loading</i> (λ)	Lebih besar dari 0,5
	<i>c.r</i>	Lebih besar dari 2 kali <i>s.e</i>
	Probabilitas	Lebih kecil dari 0,05

Berdasarkan Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa *factor loading* lebih besar dari 0,5, *c.r* lebih besar dua kali dari *s.e*, dan probabilitas $> 0,050$, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Sumber Daya Strategis, Pemilihan Supplier, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Bisnis adalah valid.

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat kemampuan masing-masing indikator mengindikasikan sebuah construct yang umum atau secara sederhana dapat dikatakan sebagai tingkat konsistensi dan stabilitas dari sebuah alat ukur (Ferdinand, 2002). Dalam SEM ada beberapa uji statistik untuk menguji reliabilitas konstruk yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*.

Pada penelitian ini reliabilitas konstruk diuji menggunakan pendekatan *construct reliability* dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. *Construct reliability* diperoleh dengan rumus Fornell and Larcker's (1981) berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i}$$

Dimana :

λ_i = *Standard loading* masing-masing indikator (*observed variable*)

ε_i = kesalahan pengukuran masing-masing indikator (1 – reliabilitas indikator).

Adapun hasil dari uji validitas dan reabilitas sampel ditunjukkan pada tabel 3 pada halaman selanjutnya:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	λ_i	ε_i	Construct Reliability	Keterangan
SS_1	0,745	0,030	0,981	Reliabel
SS_2	0,781	0,035		
SS_3	0,752	0,037		
PS_1	0,719	0,022	0,988	Reliabel
PS_2	0,753	0,022		
PS_3	0,516	0,037		

PS_4	0,610	0,038		
PS_5	0,651	0,030		
PS_6	0,621	0,033		
KK_1	0,560	0,043	0,980	Reliabel
KK_2	0,500	0,086		
KK_3	0,516	0,045		
KK_4	0,663	0,047		
KK_5	0,507	0,062		
KK_6	0,506	0,066		
KK_7	0,592	0,037		
KK_8	0,562	0,049		
KK_9	0,576	0,077		
KB_1	0,521	0,059	0,966	Reliabel
KB_2	0,541	0,049		
KB_3	0,617	0,048		
KB_4	0,746	0,048		

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 3 tersebut dapat diketahui bahwa koefisien *construct reliability* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Sumber Daya Strategis, Pemilihan Supplier, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Bisnis adalah reliabel.

Analisis Persamaan Struktural

Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM). Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah Sumber Daya Strategis akan memiliki pengaruh positif pada Keunggulan Kompetitif, Pemilihan Supplier akan memiliki pengaruh positif pada Keunggulan Kompetitif, Keunggulan Kompetitif akan memiliki pengaruh positif pada Kinerja Bisnis, dan Sumber Daya Strategis memiliki pengaruh positif pada Kinerja Bisnis.

Tabel 4

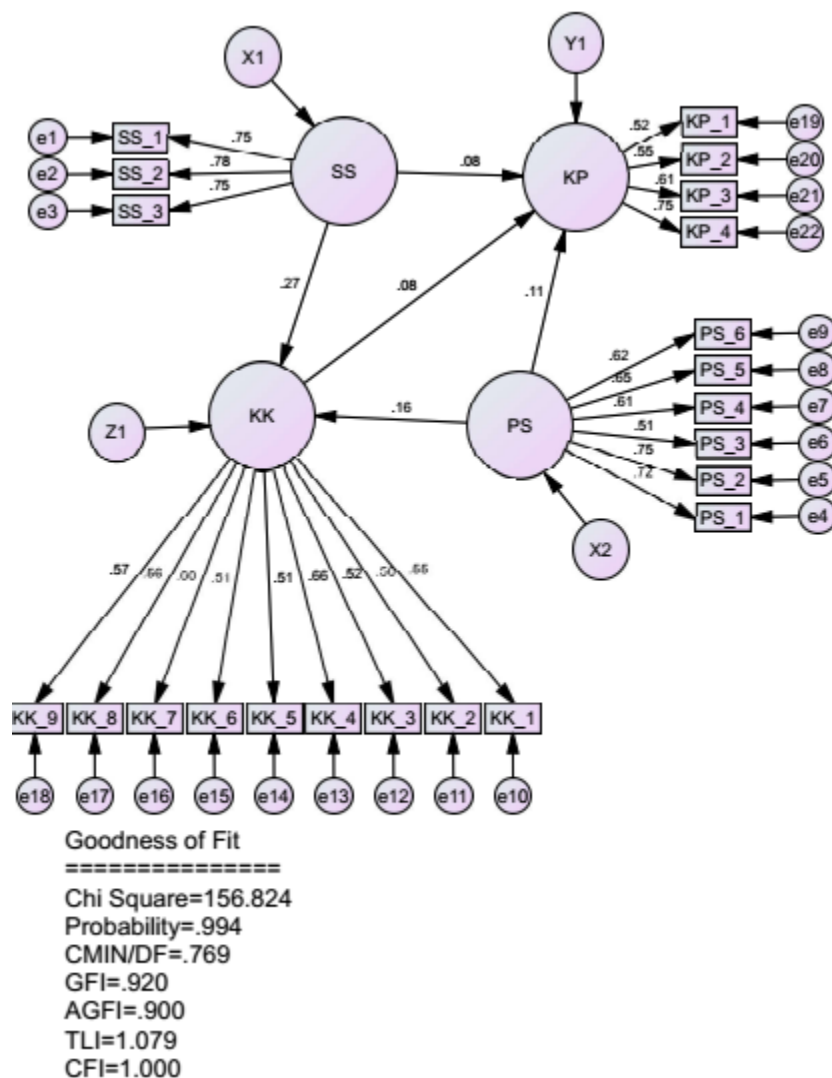
Goodness of fit	Cut – off Value	Hasil Model	Keterangan
X ² – Chi Square	Diharapkan nilainya kecil dengan DF = 205 nilai tabelnya =239,40	157,935	Baik
Probability	> 0,05	0,994	Baik
Cmin/DF	< 2	0,770	Baik

GFI	> 0,90	0,920	Baik
RMSEA	< 0,08	0,000	Baik
AGFI	> 0,90	0,901	Baik
TLI	>0,90	1,078	Baik
CFI	>0,90	1,000	Baik

Sumber: Hasil Olah Data Primer. *Structural Equation Modeling (SEM)*, 2018

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa seluruh hasil pengujian telah memenuhi nilai acuan yang disyaratkan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model persamaan structural dalam penelitian ini adalah fit (memiliki kesesuaian).

Berikut ini hasil pengujian *Structural Equation Modeling (SEM)*:



Sumber: Hasil Olah Data Primer. *Structural Equation Modeling (SEM)*, 2018

Tabel 5

Hasil Estimasi Structural Equation Model (SEM)

Hipotesis	Jalur Regresi	Koefisien Regresi	Standart Error	t-hitung	Prob.	Keterangan
H1	SS-KK	0,225	0,089	2,535	0,011	Signifikan
H2	PS-KK	0,153	0,098	1,565	0,022	Signifikan
H3	KK-KB	0,111	0,119	0,928	0,479	Tidak Signifikan
H4	SS-KB	0,066	0,098	0,672	0,471	Tidak Signifikan
H5	PS-KB	0,116	0,111	1,042	0,297	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data Primer. *Structural Equation Modeling (SEM)*, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer AMOS 24 diperoleh hasil bahwa nilai probabilitas antara pengaruh Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif, Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif, < *Level of Significant* = 0,05. Sedangkan nilai probabilitas antara pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis, Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Bisnis > *Level of Significant* = 0,05.

Kesimpulan

Kesimpulan dan saran penelitian ini merupakan hasil dari penelitian mengenai **Pengaruh sumberdaya strategis dan pemilihan supplier sebagai Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis (studi empiris pada ritel pakaian di Yogyakarta)**. Dari penelitian yang dilakukan ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif, Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif. Namun dalam penelitian ini juga dapat disimpulkan tidak terdapat pengaruh antara Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis, Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Bisnis. Selanjutnya untuk lebih memperjelas pernyataan kesimpulan tersebut diperoleh dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran akan diuraikan sebagai berikut:

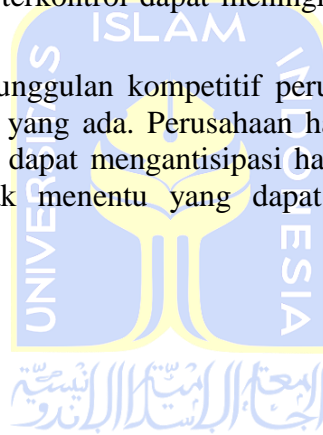
1. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,011 < *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa ada efek yang positif antara Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif. Jadi hipotesis Sumber Daya Strategis berpengaruh positif dengan Keunggulan Kompetitif **dapat mendukung**.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,022 < *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa ada efek yang positif antara Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif. Jadi hipotesis Pemilihan Supplier berpengaruh positif dengan Keunggulan Kompetitif **dapat mendukung**.

3. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,479 > *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa tidak ada efek yang positif antara Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis. Jadi hipotesis Keunggulan Kompetitif berpengaruh positif dengan Kinerja Perusahaan **tidak dapat mendukung**.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,471 > *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa tidak ada efek yang positif antara Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Bisnis. Jadi hipotesis Sumber Daya Strategis berpengaruh positif dengan Kinerja Bisnis **tidak dapat mendukung**.
5. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,279 > *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa tidak ada efek yang positif antara Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Bisnis. Jadi hipotesis Pemilihan Supplier berpengaruh positif dengan Kinerja Bisnis **tidak dapat mendukung**.

Saran

1. Menjadikan sumberdaya strategis sebagai nilai tambah untuk perusahaan dengan cara, menggunakan strategi pembelian agar peluang mendapatkan keuntungan semakin tinggi dengan mengurangi biaya pembelian. Lalu perencanaan strategis yang dikembangkan secara baik, diterapkan berkala dan terkontrol dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

2. Memaksimalkan keunggulan kompetitif perusahaan dengan cara meminimalisir biaya kerja dan biaya operasi yang ada. Perusahaan harus peka terhadap isu-isu ekonomi global dan domestik sehingga dapat mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan seperti fluktuasi ekonomi yang tidak menentu yang dapat menyebabkan harga bahan baku melambung tinggi.



Daftar Pusaka

- Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin Vol. 103, No. 3*, 411-423.
- Carr, A.S. and Pearson, J.N. (1999), Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 497-519.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2000). An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 40-54
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The Impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 22, 1032-1053.
- Choy, K.L., Lee, W.B., Lo, V., (2002). An intelligent supplier management tool for benchmarking suppliers in outsource manufacturing. *Expert Systems with Applications* 22, 213–224
- Choi, T. Y., & Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, 14, 333-343
- Ernawati, dan Zamroni Salim. (2015). *Info Komoditi Pakaian Jadi*. Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan. Al Mawardi Prima.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Edisiketiga*, FakultasEkonomi UNDIP, Semarang.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Finch, B. J. (2003). *OperationsNow.com: Process, value, and profitability*. New York: McGraw-Hill.
- Ghozali,I. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Holmes-Smith, P. (2001). *Introduction to Structural Equation Modelling Using LISREL. ACSPRI-Winter Training Program, Perth*.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management Vol. 33, No. 5*, 429-438.

- Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002). Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 11-21.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (1996). *Dasar-dasar Pemasaran. Jilid 1. Alih Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan*. Jakarta: Prenhalindo.
- Porter, Michael E., (1993) *Keunggulan Bersaing Meni[takan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta.
- Pujawan, I N. (2005) *Supply Chain Management*. Jakarta: Guna Widya.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. and White, S.C. (2002), “Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 29-41
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 2-9
- Umar, Husein, (2002) *Evaluasi Kinerja Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

