



**MONOGRAF
KONTRUKSI PEMODELAN**

**KINERJA PEMASARAN
PRODUK UNGGULAN**

**ONE VILLAGE ONE PRODUCT
(OVOP)**

Penyusun:

**Dr. Raully Sijabat, S.KM, S.E, M.M
Zuhdan Adi Fataron, ST, MM**



KONTRUKSI PEMODELAN KINERJA PEMASARAN PRODUK UNGGULAN *ONE VILLAGE ONE PRODUCT* (OVOP)

Penulis:

Dr. Raully Sijabat, S.KM, S.E, M.M
Zuhdan Adi Fataron, ST, MM

ISBN:

Editor:

Dr. Heri Prabowo, S.E, M.M

Penyunting:

Dr. Sih Darmi Astuti, S.E, M.Si

Desain Sampul dan Tata Letak:

Lontar Media

Penerbit:

PT. UPGRI Semarang
Jl. Lontar No. 1 Karangtempel
Semarang - Indonesia

Cetakan Pertama, Maret, 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit**

PRAKATA

Puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada tim penyusun sehingga monograf ini dapat tersusun dan terselesaikan dengan baik. Monograf ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang mengambil judul mengenai “KONTRUKSI PEMODELAN KINERJA PEMASARAN PRODUK UNGGULAN *ONE VILLAGE ONE PRODUCT (OVOP)*”. Besar harapan kami agar Monograf yang tersusun ini dapat memberikan kontribusi pada *body of knowledge* secara umum khususnya rumpun ilmu manajemen sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai sumber referensi bagi penelitian mendatang yang relevan dengan yang disajikan dalam monograf ini. Tersusun dan terselesaikannya monograf ini tentunya tak dapat lepas dari pihak-pihak yang memberikan kontribusi. Untuk itu, pada kesempatan ini tim penyusun memberikan apresiasi yang luar biasa serta mengucapkan terima kasih.

Tentunya, apa yang telah tersusun dalam monograf ini tak lepas dari kekurangan. Meskipun demikian, kekurangan tersebut tidak mengurangi esensi dan kontribusi monograf dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi pelecut bagi tersusunnya monograf-monograf lainnya.

Semarang, Maret 2023

Tim Penyusun

ABSTRAK

Dilakukannya studi ini berangkat dari fenomena empiris yang ditemukan di tempat penelitian tentang menurunnya jumlah pelaku UMKM dan kinerja pemasaran menjadi indikasi mengenai efektifitas program OVOP terhadap hilirisasi kinerja pemasaran UKM produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah. Temuan tersebut menggiring studi ini untuk menemukan secara empiris variabel yang dapat menjelaskan permasalahan kinerja pemasaran dengan menggunakan pendekatan variabel keunggulan bersaing, kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan, dan faktor operasional.

Keterpengaruhannya kinerja pemasaran, keunggulan bersaing, kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan, dan faktor operasional divisualisasikan dalam model empiris yang diuji dalam studi ini dengan menggunakan pendekatan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM).

Hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dibangun melalui kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan dan faktor operasional dimana faktor keuangan merupakan penjelas utama. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing terbukti sebagai variabel yang dapat menjelaskan terjadinya variasi pada kinerja pemasaran.

Kata Kunci: kinerja pemasaran, keunggulan bersaing, kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan, faktor operasional

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Prakata	ii
Abstrak	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Pemasalahan	7
1.3 Pemasalahan Penelitian	7
1.4 Pertanyaan Penelitian	7
1.5 Tujuan Penelitian	8
1.6 Urgensi Penelitian	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka	10
2.1.1 Kinerja Pemasaran	10
2.1.2 Keunggulan Bersaing	12
2.1.3 Kondisi Internal yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing	16
2.1.4 Kapabilitas Jejaring Usaha	17
2.1.5 Kompetensi SDM	22
2.1.6 Faktor Keuangan	24
2.1.7 Faktor Operasional	25
2.2 Pengaruh antar Variabel	25
2.2.1 Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Keunggulan Bersaing	25

2.2.2	Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Bersaing	27
2.2.3	Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Keunggulan Bersaing	28
2.2.4	Pengaruh Faktor Operasional terhadap Keunggulan Bersaing	29
2.2.5	Keunggulan Bersaing dalam Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran	30
2.3	Pengembangan Model	33
BAB III	METODE PENELITIAN	
3.1	Lokasi Penelitian	34
3.2	Jenis Penelitian	34
3.3	Populasi dan Sampel	34
3.4	Variabel Penelitian	34
3.5	Metode Pengumpulan Data	42
3.6	Metode Analisis	43
3.6.1	Analisis Deskriptif	43
3.6.2	Analisis Inferensial	43
3.6.3	Pengujian Pengaruh Pemediasi	51
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
4.1	Analisis Konfirmatori	53
4.1.1	Analisis <i>Standardized Regression Weight</i>	53
4.1.2	Uji Validitas Diskriminan	75
4.1.3	Evaluasi <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	84
4.2	Analisis Deskriptif	85
4.3	Pengujian Asumsi SEM	93

4.4	<i>Analisis Full Model</i>	99
4.5	Uji Kausalitas	101
4.6	Analisis Pengaruh	103
4.7	Pengujian Pengaruh Pemediasi	105
4.8	Pembahasan	107

BAB V PENUTUP

5.1	Kesimpulan	115
5.2	Implikasi Manajerial	115

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Jumlah UMKM dan Kinerja Pemasaran UKM Produk Unggulan OVOP di Jawa Tengah	3
Tabel 3.1	Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	35
Tabel 3.2	Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Kompetensi SDM	36
Tabel 3.3	Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Faktor Keuangan	38
Tabel 3.4	Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Faktor Operasional	39
Tabel 3.5	Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing	40
Tabel 3.6	Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Kinerja Pemasaran	40
Tabel 3.7	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	41
Tabel 3.8	Persamaan Pengukuran (<i>Measurement Model</i>) .	46
Tabel 3.9	Persamaan Struktural	48
Tabel 3.10	Tabel <i>Goodness of Fit Index</i>	50
Tabel 4.1	Pengujian Kelayakan Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	55
Tabel 4.2	Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	55
Tabel 4.3	Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	57

Tabel 4.4	Revisi Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	57
Tabel 4.5	Pengujian Kelayakan Variabel Kompetensi SDM	59
Tabel 4.6	Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM	59
Tabel 4.7	Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Kompetensi SDM	62
Tabel 4.8	Revisi Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM ..	62
Tabel 4.9	Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Keuangan .	64
Tabel 4.10	Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan	64
Tabel 4.11	Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Keuangan	66
Tabel 4.12	Revisi Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan ...	66
Tabel 4.13	Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Operasional	68
Tabel 4.14	Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Operasional	68
Tabel 4.15	Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Operasional	70
Tabel 4.16	Revisi Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Operasional	70
Tabel 4.17	Pengujian Kelayakan Variabel Keunggulan Bersaing	72
Tabel 4.18	Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keunggulan Bersaing	72

Tabel 4.19	Pengujian Kelayakan Variabel Kinerja Pemasaran	74
Tabel 4.20	Nilai <i>Regression Weight</i> pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pemasaran	74
Tabel 4.21	Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen Free Model	76
Tabel 4.22	Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen Konstrain Model	78
Tabel 4.23	Pengujian Analisis Diskriminan Variabel Eksogen	78
Tabel 4.24	Pengujian Kelayakan Variabel Endogen Free Model	81
Tabel 4.25	Pengujian Kelayakan Variabel Endogen Konstrain Model	83
Tabel 4.26	Pengujian Analisis Diskriminan Variabel Endogen	83
Tabel 4.27	<i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	84
Tabel 4.28	Nilai Indeks Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha .	87
Tabel 4.29	Nilai Indeks Variabel Kompetensi SDM	88
Tabel 4.30	Nilai Indeks Variabel Faktor Keuangan	89
Tabel 4.31	Nilai Indeks Variabel Faktor Operasional	91
Tabel 4.32	Nilai Indeks Variabel Keunggulan Bersaing	92
Tabel 4.33	Nilai Indeks Variabel Kinerja Pemasaran	93
Tabel 4.34	Uji Normalitas Data	94
Tabel 4.35	Evaluasi Outliers	95
Tabel 4.36	Pengujian Kelayakan Model Penelitian	101
Tabel 4.37	Pengujian Hipotesis	102
Tabel 4.38	Standardized Direct Effects	104
Tabel 4.39	Standardized Indirect Effect	104

Tabel 4.40	Pengujian Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing	105
Tabel 4.41	Pengujian Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing	106
Tabel 4.42	Pengujian Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing	106
Tabel 4.43	Pengujian Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Pengembangan Model Penelitian	33
Gambar 3.1	Visualisasi Pengukuran Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	35
Gambar 3.2	Visualisasi Pengukuran Variabel Kompetensi SDM	36
Gambar 3.3	Visualisasi Pengukuran Variabel Faktor Keuangan	37
Gambar 3.4	Visualisasi Pengukuran Variabel Faktor Operasional	38
Gambar 3.5	Visualisasi Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing	39
Gambar 3.6	Visualisasi Pengukuran Variabel Kinerja Pemasaran	40
Gambar 3.7	Path Diagram	44
Gambar 4.1	Analisis Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	54
Gambar 4.2	Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha	56
Gambar 4.3	Analisis Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM	58
Gambar 4.4	Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM	61
Gambar 4.5	Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan	63
Gambar 4.6	Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan	65
Gambar 4.7	Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Operasional	67

Gambar 4.8	Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Operasional	69
Gambar 4.9	Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Keunggulan Bersaing	71
Gambar 4.10	Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Kinerja Pemasaran	73
Gambar 4.11	Konfirmatori Variabel Eksogen Free Model	75
Gambar 4.12	Konfirmatori Variabel Eksogen Konstrain Model	77
Gambar 4.13	Konfirmatori Variabel Endogen Free Model	80
Gambar 4.14	Konfirmatori Variabel Endogen Konstrain Model	82
Gambar 4.15	Pengujian Model Penelitian	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mendapat perhatian yang serius dari berbagai kalangan baik pemerintah ataupun masyarakat umum, karena peran UMKM dalam penyerapan tenaga kerja dan ketahanan UMKM terhadap berbagai gejolak, seperti krisis ekonomi tahun 1997, salah satu sumber penting bagi pertumbuhan ekonomi dan ekspor non migas yang secara langsung turut menciptakan peningkatan pendapatan masyarakat sekitarnya. Secara mikro ekonomi UMKM keberadaannya sangat berfluktuatif, hal ini dapat terjadi karena pergeseran sektor usaha guna mengikuti pangsa pasar yang ada atau karena memiliki struktur permodalan yang belum mapan, maka “tumbuh” dan “mati” nya UMK ini seringkali sangat sukar terdeteksi, akan tetapi secara makro ekonomi perkembangan UMKM selalu menunjukkan peningkatan.

Dilihat dari perannya terhadap PDRB ternyata UMKM juga terus menunjukkan penguatan (Tambunan, 2006; Syarif, 2006). Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 007 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) tahun 2005-2009, menetapkan prioritas pembangunan diarahkan pada pengurangan angka kemiskinan dan pengangguran. Target yang ingin dicapai adalah mengurangi angka pengangguran 9,9% tahun 2004 menjadi 5,1% pada tahun 2009, serta mengurangi angka kemiskinan dari 16,6% tahun 2004 menjadi 8,2% tahun 2009. Untuk mencapai tujuan tersebut, salah satu cara yang ditempuh adalah dengan memberdayakan kelompok usaha mikro, usaha kecil dan usaha

menengah (UMKM), serta meningkatkan peran serta koperasi dalam proses pemberdayaan UMKM.

Pengembangan UKM di Indonesia selama ini dilakukan oleh Kantor Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kementerian Negara KUKM). Selain Kementerian Negara KUKM, instansi yang lain seperti Depperindag, Depkeu, dan BI juga melaksanakan fungsi pengembangan UKM sesuai dengan wewenang masing-masing. Di mana Depperindag melaksanakan fungsi pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM) dengan menyusun Rencana Induk Pengembangan Industri Kecil Menengah tahun 2002-2004. Demikian juga Departemen Keuangan melalui SK Menteri Keuangan (Menkeu) No. 316/KMK.016/1994 mewajibkan BUMN untuk menyisihkan 1-5% laba perusahaan bagi pembinaan usaha kecil dan koperasi (PUKK). Bank Indonesia sebagai otoritas keuangan dahulu mengeluarkan peraturan mengenai kredit bank untuk UKM, meskipun akhir-akhir ini tidak ada kebijakan khusus terhadap perbankan mengenai pemberian kredit ke usaha kecil lagi. Demikian juga kantor ataupun instansi lainnya yang terlibat dalam "bisnis" UKM juga banyak.

Meski banyak yang terlibat dalam pengembangan UKM namun tugas pengembangan UKM yang dilimpahkan kepada instansi-instansi tersebut diwarnai banyak isu negatif misalnya politisasi terhadap KUKM, terutama koperasi serta pemberian dana subsidi JPS yang tidak jelas dan tidak terarah. Demikian juga kewajiban BUMN untuk menyisihkan labanya 1 - 5% juga tidak dikelola dan dilaksanakan dengan baik. Kebanyakan BUMN memilih persentase terkecil, yaitu 1 %, sementara banyak UKM yang mengaku kesulitan mengakses dana tersebut. Selain itu kredit perbankan juga sulit untuk diakses oleh UKM, di antaranya karena prosedur yang rumit serta banyaknya UKM yang belum bankable. Apalagi BI tidak lagi membantu usaha kecil

dalam bidang permodalan secara langsung dengan diberlakukannya UU No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia.

Selain permasalahan yang sudah disebutkan sebelumnya, secara umum UKM sendiri menghadapi dua permasalahan utama, yaitu masalah finansial dan masalah nonfinansial (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam masalah finansial di antaranya adalah (Urata, 2000):

1. Kurangnya kesesuaian (terjadinya mismatch) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM.
2. Tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan UKM.
3. Biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan kecil.
4. Kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai
5. Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi
6. Banyak UKM yang belum bankable, baik disebabkan belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan finansial

Sedangkan termasuk dalam masalah organisasi manajemen (non-finansial) di antaranya adalah:

1. Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan quality control yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan
2. Kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai

- pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pasar
3. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi.

Program *One Village One Product* (OVOP) yang diimplementasikan berdasarkan instruksi Gubernur No 518 / 23546 tahun 2011 tentang Pengembangan Produk Unggulan Daerah Perdesaan melalui pendekatan OVOP Koperasi, telah ditetapkan 70 produk unggulan daerah dari 35 kabupaten / kota di Jawa Tengah (Dinas Koperasi dan UMKM Propinsi Jawa Tengah). Pendekatan OVOP ditetapkan dengan tujuan untuk pengembangan lebih lanjut agar memiliki nilai tambah tinggi dan dapat menjadi kebanggaan masyarakat setempat (Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Propinsi Jawa Tengah, Februari 2016).

Hasil survai pendahuluan yang dilakukan pada Januari 2016 pada industri diketahui bahwa kinerja pemasaran UKM binaan perbankan syariah di Jawa Tengah yang masuk dalam kategori OVOP justru mengalami penurunan. Berikut ini data kinerja pemasaran industri kerajinan Patung Loro Blonyoh Desa Kentang Kecamatan Purwantoro Wonogiri.

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah UMKM dan Kinerja Pemasaran UKM Produk Unggulan OVOP di Jawa Tengah

	2013	2014	2015
Jumlah UMKM Industri Kerajinan	215	180	114
Kinerja Pemasaran UMKM Industri Kerajinan (Juta)	575	425	300

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2016

Mengacu pada data yang disajikan dalam tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah UMKM Industri Kerajinan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah selama periode tahun 2013-2015 terus mengalami penurunan. Menurunnya jumlah UMKM Industri Kerajinan tersebut disebabkan oleh kinerja pemasaran dari hasil produksi selama periode 2013-2015 juga mengalami penurunan.

Selain temuan tersebut, hasil survai pendahuluan menemukan beberapa permasalahan faktual lainnya terkait kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan dan faktor operasional. Eksistensi UMKM sangat ditentukan oleh kapabilitasnya membangun jejaring usaha untuk menciptakan kinerja pemasaran yang unggul. Hasil pemetaan yang telah dilakukan menemukan bahwa permasalahan kapabilitas jejaring usaha terkait dengan lemahnya jaringan usaha serta keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar (Winarni, 2006). UKM yang hanya mengandalkan jiwa kewirausahaan dari pemiliknya saja tanpa disertai dengan kemampuan untuk membuat program pemasaran yang kreatif akan sulit untuk berkembang karena mereka hanya memiliki visi namun tidak disertai dengan strategi yang mendukungnya. Begitu pula sebaliknya, kemampuan dalam pembuatan program pemasaran yang kreatif akan sulit dilakukan jika tidak disertai oleh kemampuan untuk melihat apa tantangan yang sebenarnya sedang dihadapi (Sawitri & Andarwati, 2014). Kesulitan pemasaran dan persaingan usaha yang ketat (Hadiyati, 2012). Kurangnya akses pemasaran produk (Fristian, 2014).

Jejaring usaha sendiri merupakan sebuah bentuk kemitraan antara individu, kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Penelitian yang telah dilakukan oleh Lukiastuti (2012) mengungkapkan bahwa kinerja usaha wirausaha dapat dipengaruhi oleh faktor kapabilitas jejaring dalam mengelola usaha. Sebuah

jejaring (*network*), yang diimplikasikan sebagai tindakan dalam melakukan kontak dengan orang lain maupun organisasi, dapat juga dikelompokkan sebagai sumber daya manusia (Dollinger 1999) dan jejaring merupakan sebuah alternatif untuk menggunakan sumber daya internal. Jejaring merupakan variabel yang dianggap penting bagi semua jenis perusahaan, terutama yang berkenaan dengan fakta bahwa lingkungan ekonomi menjadi semakin kompetitif. Jejaring menjadi semakin penting karena memudahkan perusahaan untuk mengakses informasi, sumber daya, pasar dan teknologi (Gulati, Nohria, & Zaheer 2000). Padahal faktanya, para pelaku UMKM industri kerajinan yang menjadi obyek penelitian ini masih belum memiliki jejaring usaha untuk memasarkan hasil produksinya sehingga selama ini hanya mengandalkan mediator yang menghubungkan pengrajin dengan agen penjualan.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten merupakan syarat mutlak guna mencapai tujuan suatu organisasi. Begitupula UMKM, untuk dapat berjalan dengan baik, UMKM perlu ditunjang dengan kompetensi SDM yang berkualitas dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya. Namun faktanya, Kreativitas dan inovasi para pelaku UMKM industri masih sangat terbatas. Permasalahan kompetensi SDM pada UMKM telah banyak dipetakan pada berbagai studi terdahulu. Tingkat pendidikan pengusaha UKM di Indonesia adalah SLTA (44,1 %), D-3 (7,4 %), dan S-1 (17,9 %) dan sisanya di bawah SLTA (Ardiana, Brahmayanti, Subaedi, 2010). Peningkatan kualitas SDM sangat diperlukan terutama di bidang kompetensi SDM seperti *knowledge*, *skill* dan *ability* serta *attitude* dalam berwirausaha. Pengembangan SDM harus dilakukan tidak hanya kepada UKM sebagai pemilik usaha, tetapi juga para pekerjanya. Pengetahuan dan sumber daya manusia yang kurang berkualitas (Sunyoto & Raharti 2014). Lemahnya kompetensi

pada sumber daya manusia (Tedjasuksmana, 2014). UMKM masih memiliki keterbatasan berbagai kompetensi dan keahlian lainnya, termasuk pemahaman dalam akuntansi (Tedjasuksmana, 2014). Sumber daya manusia terbatas (Winarni, 2006). Kurang teknis produksi dan keahlian, kurangnya keterampilan manajerial (SDM), kurangnya pengetahuan dalam masalah manajemen khususnya bidang keuangan dan akuntansi (Hadiyati, 2012). Sumber daya manusia yang kurang memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam pengembangan usahanya (Fristian, 2014). Secara khusus permasalahan kompetensi SDM yang ditemukan pada obyek penelitian dikaitkan dengan kapabilitas SDM untuk menghasilkan model atau design patung yang cenderung monoton, latar belakang pendidikan yang sebagian besar masih SD, hasil produksi yang masih kasar.

Salah satu masalah klasik yang sampai sekarang ini masih belum dapat terselesaikan adalah ketiadaan modal dari sebagian besar UMKM sebagai akibat dari rendahnya akses UMKM terhadap sumber-sumber permodalan/pembiayaan terutama perbankan. Sebagai derivasi dari kebijaksanaan yang dituangkan dalam Perpres Nomor 07 Tahun 2005, dan sejalan dengan masalah kesulitan permodalan yang dihadapi UMKM, telah dikeluarkan berbagai kebijakan untuk mempermudah akses UMKM dalam mendapatkan pinjaman modal dari pasar uang.

Secara umum, penelitian empiris terkait bidang keuangan dan perbankan selama masa lebih dari tiga dekade terakhir berkesimpulan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) senantiasa mengeluh sempitnya pintu masuk (aksesibilitas) mencari dana eksternal, khususnya sumber dana dari bank. Penelitian tersebut bukan saja dilakukan di negara berkembang tetapi juga di negara maju (Sunarto, 2002). Hambatan yang sering terjadi dalam sumber

dana biasanya berupa alasan klasik seperti kurang agunan, prosedur, rumit, dll. Di sisi lain, pemberian kredit pada usaha kecil memiliki potensi kegagalan dalam pengembalian dana kepada bank atau lembaga keuangan lainnya. Hal ini dikarenakan UKM memiliki karakteristik informasi yang samar-samar atau *informationally opaque* (Berger dan Udell 2000, dalam Sunarto, 2002). Persoalan informasi asimetris terjadi antara UKM dengan kreditur, dimana manajer pemilik UKM mengetahui lebih banyak dan lebih baik tentang aliran kas, kemampuan bayar kredit dan prospek usaha dibandingkan kreditur. Kondisi ini membuat kreditur memiliki persepsi bahwa usaha yang diajukan untuk dibelanjakan beresiko rebih tinggi. selain itu, ditinjau dari segi administrasi dan keuangan, UKM jarang memiliki catatan historis yang konsisten (akuntansi, pemasaran dan produksi) dan juga tidak terbiasa dengan *business plan* sehingga semakin memperbesar kemungkinan terjadinya informasi asimetris.

Penelitian di Indonesia terkait permasalahan keuangan yang sering dihadapi UMKM telah banyak dipetakan. Akses industri kecil terhadap lembaga kredit formal yang rendah (Tedjasuksmana, 2014). Masalah klasik yang dihadapi UMKM adalah ketiadaan modal sebagai akibat dari rendahnya akses UMKM terhadap sumber-sumber permodalan / pembiayaan terutama perbankan (Azazi dkk, 2010). Kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan dan tidak melakukan pemisahan antara kekayaan pribadi dengan kekayaan perusahaan (Winarni, 2006). Studi Winarni (2006) juga menemukan bahwa sumber utama modal usaha adalah modal pribadi serta masih rendahnya margin keuntungan yang mampu dihasilkan oleh kegiatan usaha UMKM. Hutang meningkat sangat tajam, hutang meningkat tidak seimbang dengan peningkatan aset, pendapatan bersih menurun, penurunan penjualan dan laba kotor, biaya penjualan umum dan biaya administrasi meningkat, piutang tak tertagih

meningkat, perputaran persediaan semakin lambat, keterlambatan memperoleh neraca secara teratur, tagihan yang terkonsentrasi pada pihak tertentu (Adnan & Furywardhana, 2006). Kurangnya permodalan (Hadiyati, 2010; Fristian, 2014)

Tak ketinggalan, faktor operasional pun memerankan peran penting pada eksistensi UMKM. Faktor-faktor operasional tersebut terkait dengan beberapa hal seperti hubungan nasabah dengan mitra usahanya makin menurun, terhambatnya pasokan bahan baku atau bahan penolong, kehilangan satu atau lebih pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik, tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan, sistem operasional tidak efisien, distribusi pemasaran yang terganggu, operasional perusahaan mencemari lingkungan.

1.2 Pemasalahan

Temuan mengenai penurunan jumlah pelaku UMKM dan kinerja pemasaran menjadi indikasi mengenai efektifitas program OVOP terhadap hilirisasi kinerja pemasaran UKM produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

1.3 Pemasalahan Penelitian

Berangkat dari pemasalahan yang ditemukan pada pelaku UMKM produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah maka studi ini memasalahkan penelitian mengenai efektifitas program OVOP dalam hilirisasi kinerja pemasaran produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Pemasalahan penelitian yang telah ditetapkan dalam studi ini tentukan memerlukan pendekatan empiris sebagai upaya untuk

mencari solusi yang tepat. Pencarian solusi ini memerlukan pematasan agar variabel yang diamati dalam studi empiris dapat dilakukan secara lebih fokus pada variabel-variabel yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian. Pembatasan tersebut dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana pengaruh kapabilitas jejaring usaha terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi SDM terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah?
3. Bagaimana pengaruh faktor keuangan terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah?
4. Bagaimana pengaruh faktor operasional terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah?
5. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan pengaruh kapabilitas jejaring usaha terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah
2. Menjelaskan pengaruh kompetensi SDM terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah

3. Menjelaskan pengaruh faktor keuangan terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah
4. Menjelaskan pengaruh faktor operasional terhadap keunggulan bersaing industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah
5. Menjelaskan pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah

1.6 Urgensi Penelitian

Program *One Village One Product* (OVOP) adalah upaya memberi nilai tambah atas produk unggulan satu desa atau wilayah tertentu yang mengandung *local content* berbasis budaya yang digulirkan oleh Dinas Koperasi dan UMKM. Oleh sebab itu, ketika implementasi program pemerintah mengalami kendala dan belum dapat mencapai obyektif yang ditetapkan maka kajian mengenai efektifitas dan merumuskan sebuah solusi atas faktor-faktor yang menjelaskan efektifitas program adalah suatu keniscayaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kinerja Pemasaran

Pengertian Pemasaran

Menurut American Marketing Association yang dikutip oleh Kotler dan Keller (2012), yaitu :

“Pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

Pemasaran (marketing) menurut Kurtz (2008) yaitu:

“Pemasaran adalah fungsi organisasi dan sebuah proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengirimkan nilai untuk konsumen dan mengatur hubungan dengan konsumen sebagai cara menguntungkan perusahaan dan juga pihak berkepentingan”.

Pemasaran, menurut Tjiptono (2011) adalah:

“Fungsi yang memiliki kontak yang paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya

memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal”.

Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari suatu perusahaan yang diukur setiap jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau malah sebaliknya.

Pelham dan Wilson (1996) dalam Prakosa (2005) mendefinisikan kinerja:

Sebagai sukses produk baru dan pengembangan pasar, dimana kinerja perusahaan dapat diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar.

Menurut Birley dan Westhead (1990) dalam Prakosa (2005) penilaian kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar merupakan tambahan informasi yang penting. seperti itu dapat memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dapat dengan mudah ditarik dengan trend pasar atau mereka menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industry lain secara umum.

Menurut Simamora (2005):

Kinerja sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan atau organisasi mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditentukan.

Pengertian Kinerja Pemasaran

Ferdinand (2000), kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk, dimana setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya. Kinerja pemasaran merupakan konstruk atau faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, baik berupa kinerja pemasaran (seperti volume penjualan, porsi pasar atau *market share* dan tingkat pertumbuhan penjualan) maupun kinerja keuangan (Ferdinand, 2002).

Slater dan Narver (1995) menggambarkan kinerja pemasaran sebagai “hasil dari penerapan strategi perusahaan di antaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan, dan profitabilitas perusahaan”. Voss dan Voss (2000) mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai “usaha pengukuran tingkat kinerja yang meliputi omzet penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan”.

Kinerja pemasaran juga dikatakan sebagai “kemampuan organisasi untuk mentransformasikan diri dalam menghadapi tantangan dari lingkungan dengan perspektif jangka panjang” (Keats *et.al*, 1998: 576). Penilaian kinerja menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam melihat kesesuaian strategi yang diterapkannya dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan. Lingkungan memang telah menjadi bagian penting dari perusahaan dan merupakan hal yang sulit untuk dirubah oleh perusahaan tersebut. Perusahaan hanya dapat mengenalinya untuk kemudian mengelola dengan baik sehingga dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang selanjutnya akan berdampak pada kinerja pemasaran.

Menurut Ferdinand (2007) kinerja pemasaran yang diperoleh pada suatu saat dapat dipandang sebagai prestasi jangka pendek suatu perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kinerja jangka pendek perusahaan merupakan instrument untuk mengembangkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memenuhi kebutuhan masyarakat adalah tergantung pada kinerja para manajer dalam menjalankan tanggung jawabnya. Jika para manajer tidak melakukan pekerjaan dengan baik, maka perusahaan tidak akan berhasil untuk mencapai tujuannya. Apabila manajer berfungsi di dalam organisasi, maka organisasi berfungsi didalam masyarakat yang lebih luas. Kinerja perusahaan sebagai sebuah kelompok adalah faktor kunci bagi kinerja masyarakat atau suatu bangsa.

Kinerja pemasaran didasarkan pada profitabilitas, dimana kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam kaitannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri. Jadi profitabilitas merupakan hasil bersih dari serangkaian kebijakan dan keputusan semakin tinggi profitabilitas semakin baik kinerja. Menurut Ferdinand (2000 dalam Dewanti dkk (2010) menyatakan kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu : nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan.

2.1.2 Keunggulan Bersaing

Pengertian

Menurut Porter (1998) keunggulan kompetitif merupakan jantungnya kinerja perusahaan dalam persaingan pasar. Christensen (2010) mendefinisikan keunggulan kompetitif sebagai berikut: *“Competitive advantage whatever value a business provides that motivates its customers (or end users) to purchase its product or*

service rather than those of its competitors and that poses impediments to imitation by actual or potential direct competitor”.

Menurut Porter (1998), “Keunggulan bersaing merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, sebagai arena terjadinya persaingan”. Lebih lanjut dinyatakan bahwa, keunggulan bersaing bertujuan untuk menentukan posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan (*profitable and sustainable position*) terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Pengertian yang dikemukakan Porter tersebut sesungguhnya memberikan arti yang luas dan berorientasi jangka panjang. Disebut luas, karena keunggulan bersaing diartikan sebagai pencarian posisi bersaing. Pencarian posisi bersaing yang dimaksud adalah bagaimana suatu organisasi atau perguruan tinggi berupaya untuk menempatkan dirinya dalam industri dengan memiliki nilai-nilai unggul yang berbeda atau lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga dengan nilai-nilai unggul tersebut suatu perguruan tinggi mendapatkan tempat tersendiri yang membentuk citra baik dalam benak masyarakat targetnya. Selain itu, pengertian berkelanjutan yang dikemukakan Porter menunjukkan keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi atau perguruan tinggi bukan ditujukan untuk sesaat atau jangka pendek, tetapi bagaimana berbagai upaya yang harus dilakukan perguruan tinggi tersebut agar keunggulan bersaing ini bersifat jangka panjang atau berkesinambungan. Dengan demikian orientasi keunggulan bersaing bukan hanya ditujukan untuk menciptakan kepuasan (*satisfaction*) bagi stakeholders, tetapi lebih dari itu menciptakan loyalitas (*loyalty*) bagi stakeholders dalam jangka panjang (*in the long run*).

Di pihak lain, Lamb, Hair dan McDaniel (2001) mengartikan keunggulan bersaing sebagai sekumpulan keistimewaan dari suatu perusahaan (atau dalam hal ini perguruan tinggi) yang dapat diterima

oleh pasarnya sebagai suatu unsur keunggulan yang penting dalam persaingan. Sesungguhnya pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Porter, yang menekankan bahwa unsur keunggulan sangat penting dalam suatu industri persaingan, dan keunggulan yang dimaksud adalah keistimewaan yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing. Pentingnya keunggulan bersaing diantaranya dikemukakan secara tegas oleh Porter (1998) bahwa, "Competitive advantage is at the heart of a firm's performance in competitive market". Jadi keunggulan bersaing merupakan inti dari suatu kinerja perusahaan atau organisasi dalam pasar persaingan. Ini artinya, dengan semakin tinggi dan kuatnya keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perusahaan atau organisasi, yakni dalam hal ini perguruan tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam persaingan. Sebaliknya dapat dinyatakan bahwa, semakin lemah keunggulan bersaing yang dimiliki suatu perguruan tinggi maka akan semakin rendah kinerjanya. Dengan demikian, tidak terkecuali bagi suatu perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, keunggulan bersaing tidak dapat diabaikan dan menjadi suatu tuntutan baik di masa sekarang, lebih-lebih di masa datang.

Definisi tersebut mendeskripsikan adanya produk dan jasa yang memiliki nilai, dapat memberikan motivasi pada pelanggan atau pengguna akhir untuk membelinya, di sisi lain para pesaing akan kesulitan untuk meniru produk dan jasa tersebut. Barney (1991) mengembangkan teori dan konsep dan dapat diidentifikasi sebagai dimensi keunggulan kompetitif dan kemudian dipakai sebagai indikator dalam penelitiannya, yaitu : (1) *valuable*, artinya produk atau jasa yang ditawarkan memiliki nilai, (2) *imitability*, yaitu produknya tidak mudah ditiru, (3) *durability*, yaitu berkaitan dengan daya tahan produk terhadap produk pesaing, (4) *transferability*, yaitu tingkat kemudahan untuk mengungguli pesaing. Perusahaan memiliki

diferensiasi atas dirinya dari para pesaing, jika perusahaan itu memiliki sesuatu yang unik atau sesuatu yang khas, memiliki nilai bagi pembeli. Diferensiasi merupakan salah satu keunggulan bersaing yang dipunyai perusahaan dan hal itu merupakan elemen yang penting bagi perusahaan. Kerangka pikir diferensiasi itu berkaitan dengan rantai nilai (Value Chain), dalam hal ini diferensiasi dapat dikembangkan pada setiap tahapan atau bagian pada rantai nilai.

Faktor Pembentuk Keunggulan Bersaing

Kerangka VRIO adalah suatu alat untuk menganalisa sumber daya internal dari perusahaan dan kemampuan untuk mengetahui apakah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam analisa VRIO, perusahaan akan menganalisa dari empat pertanyaan sebagai berikut (Antonio, & Cardael, 2012):

1. *Valuable*

Pertanyaan pertama dalam kerangka analisa ini adalah apakah perusahaan memiliki sumber daya yang menambah nilai dalam memanfaatkan peluang dan bertahan dalam menghadapi ancaman. Jika jawaban dari pertanyaan tersebut adalah iya, maka sumber daya dapat diasumsikan berharga. Selain hal tersebut, sumber daya juga berharga jika sumber daya mampu meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan diferensiasi atau / dan penurunan harga produk. Jika sumber daya perusahaan tidak dapat memenuhi kondisi ini maka perusahaan memiliki kelemahan dalam keunggulan kompetitif. Hal ini penting untuk terus ditinjau karena perubahan secara internal dan eksternal yang terjadi secara terus menerus.

2. *Rare*

Sumber daya yang hanya bisa diperoleh oleh satu atau sangat sedikit perusahaan merupakan sumber daya yang dianggap langka. Jika sumber daya dapat dikatakan langka dan berharga maka perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sementara. Di sisi lain, jika beberapa perusahaan memiliki sumber daya yang sama dan menggunakan kemampuan tersebut dalam cara yang sama, maka perusahaan dapat dikatakan memiliki keunggulan kompetitif paritas / *competitive parity*. Hal ini karena perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang sama untuk menerapkan strategi yang sama dan tidak ada organisasi dapat mencapai kinerja yang unggul.

3. *Inimitable*

Sumber daya yang memiliki biaya tinggi akan sulit ditiru, dibeli, dan digantikan oleh perusahaan pesaing. Dalam hal imitasi perusahaan pesaing memiliki dua cara yaitu dengan cara langsung meniru / menduplikasi sumber daya dan menyediakan produk atau jasa sebanding. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang berharga, langka, dan mahal untuk ditiru maka perusahaan dapat diasumsikan sebagai perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Barney (1991) perusahaan dapat sulit ditiru karena tiga alasan yang akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Kondisi Sejarah

Perusahaan yang dikembangkan karena peristiwa sejarah atau dalam jangka waktu lama akan sulit ditiru.

b. Ambiguitas Kausal

Perusahaan pesaing tidak dapat mengidentifikasi sumber daya tertentu yang menyebabkan keunggulan kompetitif.

c. Kompleksitas Sosial

Sumber daya dan kemampuan yang didasarkan pada budaya perusahaan atau hubungan interpersonal.

d. *Organized to Captured Value*

Sumber daya itu sendiri tidak memberikan keuntungan apapun bagi perusahaan jika tidak terorganisir untuk menangkap nilai dari mereka. Sebuah perusahaan harus mengatur sistem manajemen, proses, kebijakan, struktur dan budaya organisasi untuk dapat sepenuhnya menyadari potensi yang berharga, langka dan mahal agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.1.3 Kondisi Internal yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing

Kondisi internal yaitu keadaan yang ada dalam diri individu/kelompok/perusahaan yang diperlukan untuk mencapai hasil dan proses yang terjadi dalam individu/kelompok/perusahaan. Kondisi internal adalah kondisi organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada UKM. Dengan demikian analisis kondisi internal akan meliputi analisis mengenai sumber daya manusia, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh UKM. Masing-masing komponen dari analisis kondisi internal sebagai berikut (Puji, 2007) :

1. Sumber Daya (*Resources*)

- a. **Tangible**, merupakan sumber daya yang terlihat atau berwujud dalam data keuangan dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi. Contohnya: Sumber daya Finansial : Kapasitas Dana dan kredit, atau kemampuan menghasilkan dana internal. Sumber daya Fisik : Kecanggihan mesin-mesin yang digunakan atau lokasi

usaha. Sumber daya Manusia : Pengalaman, loyalitas, pelatihan, dan komitmen. Sumber daya Organisasional : Sistem perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

- b. **Intangible**, merupakan sumber daya yang tidak terlihat pada *neraca* keuangan misalnya teknologi, inovasi dan reputasi (*performance*). Contohnya: Sumber daya Teknologi: penggunaan teknologi online dan berbasis komputer. Persediaan teknologi: paten, merek dagang, hak cipta, dan sebagainya, Sumber daya untuk Inovasi: Kegiatan riset, kreativitas, dan sebagainya, Reputasi (*performance*): persepsi, kualitas, dan hubungan baik dengan debitur.
- c. **Human Resources** menilai sumber daya manusia atau karyawannya berdasarkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang untuk selanjutnya dikembangkan juga penilaian terhadap kemampuan para karyawan untuk bekerja sama secara lebih efektif.

2. Kapabilitas (*Capability*)

- a. Pendekatan Fungsional, merupakan penentu kapabilitas BPR secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama BPR antara lain: pemasaran, , keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, serta organisasi secara umum.
- b. Pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*), kapabilitas yang didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*) yang dilakukan untuk mendesain, memasarkan, dan mendukung produk dan jasa.

3. Kompetensi Inti (*Core Competence*)

Ada dua pengertian mengenai kompetensi, yakni kompetensi individual dan kompetensi organisasi. Kompetensi individu meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi. Sedangkan kompetensi organisasi merupakan tindakan kolektif dari karakteristik kompetensi individu dalam tingkatan organisasi. Olson dan Bolton (2002) dalam Puji (2007) mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi dalam literature organisasi yang diadaptasi oleh Green (1999) dalam Puji (2007). Dikemukakan bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Karakteristik individu meliputi pengetahuan teknis dan keterampilan (*technical knowledge and skills*) dan keterampilan kinerja, serta kompetensi penyumbang individu (*performance skills and competencies of individual contributors*).

Lebih lanjut kompetensi inti diperkenalkan oleh Hamel dan Prahalad (1999) dalam Puji (2007). Kompetensi inti merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu UKM menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan agar bersaing lebih efektif.

2.1.4 Kapabilitas Jejaring Usaha

Sudjatmoko (2009) mendefinisikan keabilitas jejaring usaha sebagai “kemampuan melakukan kerja sama terpadu antara dua belah pihak atau lebih yang serasi, sinergi, sistematis, terpadu dan memiliki tujuan untuk menyatukan potensi bisnis dalam menghasilkan keuntungan yang optimal”.

Konsep relasional dinyatakan sebagai sesuatu yang diatur, diarahkan menuju terciptanya hubungan, berkembangnya hubungan dan terjaganya hubungan baik antar pemangku kepentingan dalam

perusahaan. Lehmann et al (2013), dalam aspek pemasaran, konsep relasi dianalisis sebagai konsep pemasaran yang diarahkan untuk mengenali, menjalin hubungan baik, memelihara dan mempertahankan jalinan interaksi dengan pelanggan dan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai keuntungan dan sasaran dari seluruh pihak yang terlibat dan menepati kesepakatan hubungan timbal balik tersebut.

Sebuah jejaring (*network*), yang diimplikasikan sebagai tindakan dalam melakukan kontak dengan orang lain maupun organisasi, dapat juga dikelompokkan sebagai sumber daya manusia (Dollinger, 1999) dan jejaring merupakan sebuah alternatif untuk menggunakan sumber daya internal. Jejaring merupakan variabel yang dianggap penting bagi semua jenis perusahaan, terutama yang berkenaan dengan fakta bahwa lingkungan ekonomi menjadi semakin kompetitif. Jejaring menjadi semakin penting karena memudahkan perusahaan untuk mengakses informasi, sumber daya, pasar dan teknologi (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Informasi dan jejaring sosial (*social networks*) dianggap penting bagi pembentukan perusahaan dan bagi keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan (Malecki, 1997). Walaupun semua perusahaan ambil bagian dalam jejaring formal dan informal, perusahaan yang lebih besar lebih mungkin untuk membuat kontrak kerjasama dalam jangka panjang, sementara perusahaan yang lebih kecil, perusahaan wirausaha (*entrepreneurial companies*) cenderung untuk melibatkan dirinya dalam kontrak yang lebih pribadi (*personal*) dan lebih bersifat saling menguntungkan (*reciprocal*). Pembelajaran teknologikal dan berbagai macam pembelajaran organisasional lainnya dapat terjadi dalam jejaring informal (Malecki, 1997) atau jejaring formal (Zahra, Ireland, & Hitt, 1998: 45). Beberapa sumber daya seperti lingkungan yang komunikatif dan terbuka dan aliran informasi dapat memperkaya

proses inovasi dalam sebuah organisasi (Kanter, 1983; Rothwell, 1991).

Disisi lain, Toon et al (2012) menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan diarahkan untuk mengidentifikasi, membangun dan memelihara faktor utama yang mempengaruhi relasional serta memberikan pemahaman terhadap hubungan sebab akibat yang terjadi. Brettel et al (2012) juga menyatakan bahwa konsep relasional adalah sesuatu yang diatur, diarahkan menuju terciptanya hubungan, berkembangnya hubungan dan terjaganya hubungan baik antar pemangku kepentingan dalam perusahaan.

Menurut Hakansson (1997) jejaring penting bagi perusahaan dalam 4 area: area manajerial (penting untuk perusahaan dalam menentukan strategi untuk berhubungan dengan organisasi lain), kegiatan wirausaha, pengembangan teknologi (di sini jejaring bisa sekaligus memperkaya dan mencegah pengembangan) dan untuk area hubungan dengan pelanggan. Jejaring semacam ini dapat menyandarkan pada kontak dan kepercayaan personal antara individu dan dapat menyajikan sumberdaya pelengkap dan mengurangi risiko perilaku oportunistik dan mengurangi biaya transaksi (Granovotter, 1985). Model-model sistem inovasi regional dikembangkan untuk menjelaskan apa saja yang bisa menciptakan perilaku inovasi di antara pelaku-pelaku ekonomi, para manajer dan karyawan, dan bauran perusahaan dan institusi dan koneksi struktural diantara keduanya diperlukan untuk menstimulasi perilaku inovasi (Braczyk, Cook & Heidenreich (*eds.*), 1996). Banyak kajian mengindikasikan bahwa lingkungan semacam ini memperkaya inovasi dan pengembangan perusahaan (Isaksen (*ed.*) 1997). Wiklund (1999) menekankan bahwa kontak dengan para advisor profesional (konsultan, pengacara, dana pengembangan regional, dll) dan rantai nilai adivisor (pelanggan, pemasok dan karyawan) akan

mempengaruhi orientasi wirausaha. Demikian juga dengan “advisors harian” (keluarga, akuntan yang disewa, koneksi dengan perbankan, dll) perlu diperhatikan juga. Miller (1983: 779) menemukan adanya hubungan yang positif antara apa yang dia sebut sebagai teknokratisasi (*technocratisation*) dan orientasi wirausaha. Teknokratisasi didefinisikan sebagai suatu situasi atau keadaan dimana para manajer sering bekerja sama (*cooperate*) dengan para peneliti dan lingkungan profesional lainnya, seperti misalnya para insinyur atau pakar-pakar pemasaran. Ia menyatakan bahwa manajer semacam ini lebih mungkin untuk bisa mendapatkan akses informasi mengenai peluang-peluang produk baru dan mereka lebih berorientasi pada aktivitas-aktivitas wirausaha.

Sumberdaya perusahaan mencakup semua asset, kompetensi, proses organisasi, atribut-atribut perusahaan, informasi, pengetahuan dan lain sebagainya. Semua itu dikontrol oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat melaksanakan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas (Kaleka, 2012). Individu-individu dan anggota kelompok memainkan peran penting dalam pengembangan rutinitas organisasi atau perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi perusahaan. Manajemen puncak dapat menentukan fokus strategik dalam penggunaan sumberdaya dan kompetensi inti yang dimiliki perusahaan. Asumsi yang digunakan dalam pandangan berbasis sumberdaya dan kondisi-kondisi yang mendasari kinerja perusahaan adalah bahwa setiap organisasi merupakan sekumpulan sumberdaya dan kompetensi unik yang menjadi dasar bagi penentuan strategi perusahaan dan merupakan sumber utama pendapatan perusahaan (Hitt et al, 2004). Pandangan ini didasarkan pada perspektif bahwa lingkungan internal perusahaan (terkait dengan sumberdaya dan kompetensi yang dikembangkan) merupakan faktor krusial dalam penentuan tindakan-tindakan

strategik dibandingkan dengan faktor lingkungan eksternal untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Berikut ini tahapan perkembangan pemikiran kapabilitas jejaring usaha:

1. Jarillo (1989)

Kapabilitas relasional mengacu pada kemampuan untuk memanfaatkan sumberdaya eksternal melalui hubungan sosial sebagai kemampuan jaringan organisasi

2. Day dan Van de Bulte (2002)

Kapabilitas relasional merupakan kemampuan perusahaan mengembangkan kemampuan berkomunikasi, bersinergi dan mengatur kemitraan bisnis yang saling menguntungkan.

3. Walter et al (2005)

Kapabilitas relasional perusahaan sebagai kemampuan untuk memulai, memelihara dan memanfaatkan hubungan dengan berbagai pihak eksternal.

4. Ngugi et al (2010)

Kapabilitas relasional berperan dalam melakukan inovasi dan penciptaan nilai pelanggan. Harmonisasi kemitraan dengan berbagai *stakeholders* memberi dampak positif bagi perusahaan. Kemitraan ini memudahkan perusahaan meningkatkan akses pad sumberdaya unggul untuk menunjang kinerja perusahaan.

5. Lehmann et al (2013)

Kemampuan relasional yaitu pengembangan kemampuan perusahaan untuk berkolaborasi dan mengatur hubungan bisnis yang saling menguntungkan.

Dari pengertian sebelumnya, dinyatakan bahwa kapabilitas relasional merupakan kemampuan perusahaan dalam berinteraksi dengan mitra bisnis, dan mampu memahami informasi spesifik yang berhubungan dengan jejaring untuk memperoleh keuntungan .

Dengan demikian, ada fitur lain dalam kemampuan relasional yaitu pengembangan kemampuan perusahaan untuk berkolaborasi dan mengatur hubungan bisnis yang saling menguntungkan Lehmann et al (2013).

Elemen umum kemampuan interaksi tersebut terletak pada kecepatan akses informasi dan mendukung ide-ide baru sebagai keunggulan kompetitif dan prestasi. Artinya, kunci keberhasilan perusahaan memenangkan persaingan terletak pada kemampuan relasional dalam berkomunikasi . Kemampuan ini berperan kunci dalam meningkatkan volume penjualan, ekspansi pasar dan keberhasilan inovasi (Brettel et al ,2012). Dengan relasi, perusahaan dapat memperoleh keuntungan terutama yang terkait dengan peningkatan kualitas layanan, efisiensi biaya atau pendapatan, membangun kompetensi baru dan pembagian resiko.

Kapabilitas relasional juga bisa dianalisis sebagai “kompetensi relasional” yaitu kompetensi komunikasi, interaksi, penyelesaian masalah dan pengembangan hubungan. Hal ini menekankan pada kemampuan memanfaatkan sumberdaya eksternal melalui hubungan sosial sebagai kemampuan jaringan organisasi. Kemampuan ini merupakan kemampuan untuk memulai, memelihara dan memanfaatkan hubungan dengan berbagai mitra eksternal.

Meski beda terminologi, kapabilitas relasional dan kemampuan jaringan pada dasarnya sama yaitu kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mengelola hubungan dengan mitra bisnisnya. Kemampuan atau kompetensi jaringan tersebut merupakan kapabilitas relasional perusahaan untuk menciptakan, mengembangkan dan memanfaatkan hubungan dengan mitra bisnisnya.

Adapun kapabilitas akses melalui jaringan (*network access capability*) berarti organisasi mampu mengakses sumber-sumber

kompetensi eksternal dengan biaya murah dan tepat waktu. Cakupan jejaring tersebut bisa para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan bahkan pesaing (Baba dan Elumalai, 2013). Jejaring (*network*) berhubungan dengan aktivitas bisnis berlangsung, saling menjalin, saling tergantung sebagai konsekuensi adanya hubungan sehingga tersebar secara alami. Jaringan bisnis meliputi semua hubungan yang dilakukan perusahaan, baik yang tersembunyi maupun hubungan yang aktif, secara individu atau kelompok, dengan kesadaran maupun di luar kesadaran untuk merefleksikan kebutuhannya.

2.1.5 Kompetensi SDM

Semua organisasi baik organisasi lembaga publik maupun organisasi perusahaan, memiliki ciri-ciri organisasi yang sama yaitu suatu bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu atas unsur-unsur individu, kelompok dan struktur organisasi. Sedangkan yang menjadi perbedaan hanya pada tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dari unsur manusianya baik pimpinan, staf, pegawai maupun aparatusnya semuanya diperlukan persyaratan adanya kemampuan kerja (*abilities, capabilities, skills*) untuk kinerja (*performance*) bidang-bidang tugas yang dipercayakan.

Pekerja adalah orang yang memiliki kapabilitas atau kekuasaan untuk mengatur dan menggunakan sumber daya fisik dan nirwujud sebagai instrumennya untuk menciptakan nilai. Misalnya, pelaku bisnis dapat menggunakan merk dengan instrumen pencipta nilai karena dengan merk itu dapat mengungkit harga produknya. Hal ini dapat terjadi sebab nilai yang dimiliki suatu merk (*brand*) pada dasarnya mencerminkan kapabilitas pelaku bisnis untuk memenuhi harapan pelanggan, merk adalah simbol dari kapabilitas tersebut. Pekerja dapat memilih untuk bekerja keras dan cerdas untuk

menghasilkan kinerja yang melebihi ekspektasi, meskipun tidak ada perintah untuk itu.

Pekerja sebagai anggota perusahaan berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai. Sifat partisipasi pekerja berbeda-beda, ada yang terpaksa, karena tidak ada pilihan lain, ada yang merasa berkewajiban untuk bekerja sesuai ketentuan yang berlaku, dan ada yang dengan rela ingin memberikan kontribusi dan kerjanya yang terbaik pada proses penciptaan nilai. Tentu saja, hasil terbaik hanya bisa diharapkan dari orang yang bekerja dengan rela dan semangat tinggi. Oleh karena itu, untuk mengusahakan agar sebanyak mungkin anggota perusahaan mau bekerja dengan rela dan semangat tinggi didalam proses penciptaan nilai yang berkelanjutan, manajemen berkewajiban mengusahakan agar di lingkungan perusahaan terdapat iklim yang kondusif bagi kerja seperti itu.

Pengertian kompetensi yang diteliti dalam studi ini dianalogkan dengan pengertian kapabilitas. Kapabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (skill) saja namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar-benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya.

Son (2010) mengemukakan bahwa “kompetensi SDM mencerminkan kapasitas produktif sumber daya manusia, termasuk didalamnya berbagai keterampilan (literasi, numerasi, kognitif dan analitikal)”. Pendapat Son diatas sejalan dengan pendapat Azua dalam Huseini (1999) yang menjelaskan bahwa kompetensi SDM merupakan refleksi dari pendidikan, pengalaman, intuisi dan keahlian. Sullivan and Sheffrin (2003) dalam teorinya menyatakan bahwa: “Individu yang kompeten adalah merujuk pada kepemilikan

kompetensi, pengetahuan dan kemampuan personal yang diwujudkan dalam kecakapan tenaga kerja untuk memproduksi nilai tambah ekonomi”

Menurut Hagell III dan Brown (dalam Hartanto, 2009), kapabilitas merupakan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya untuk menghasilkan nilai yang melebihi ongkos. Sumber daya yang dimaksud mencakup sumber daya yang memiliki wujud fisik (tangible resources) dan yang memiliki sifat nirwujud (intangible resources). Sumber daya yang memiliki sifat wujud yang kongkrit antara lain adalah sumber daya financial, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik. Sedangkan yang biasanya dianggap merupakan sumber daya yang nirwujud antara lain adalah talenta, hak milik intelektual, jejaring kerja sama, dan merk (Brands), ada juga seperti potensi atau kekuatan karakternya, kompetensi yang dimilikinya, dan kapabilitasnya untuk mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan untuk menciptakan nilai.

Nafukho et al (2004) dalam bukunya menelaah esensi dan definisi dari pentingnya pengembangan kompetensi SDM, tiga diantaranya yaitu :

1. Bentuk investasi seseorang dalam pendidikan yang menghasilkan return dalam penghasilan ekstra setara dengan biaya menempuh pendidikan.
2. Investasi dalam pendidikan dan latihan formal maupun informal yang meningkatkan produktifitas individual melalui penyediaan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi yang dibutuhkan untuk pembangunan ekonomi dan sosial.
3. Investasi dalam pendidikan dan pelatihan yang memiliki return pribadi dan sosial.

2.1.6 Faktor Keuangan

Faktor-faktor keuangan sebagai penyebab kredit bermasalah antara lain; hutang meningkat sangat tajam, hutang meningkat tidak seimbang dengan peningkatan asset, pendapatan bersih menurun, penurunan penjualan dan laba kotor, biaya penjualan biaya umum dan biaya administrasi meningkat, piutang tak tertagih meningkat, perputaran persediaan semakin lambat, keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur, tagihan yang terkonsentrasi pada pihak tertentu.

Manajemen keuangan (pengelolaan keuangan) menurut Horne dalam Kasmir (2010) adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan, dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan menyeluruh. Menurut Hartati (2013) seluruh proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan pendapatan perusahaan dengan meminimalkan biaya, selain itu dalam penggunaan dan pengalokasian dana yang efisien dapat memaksimalkan nilai perusahaan.

Menurut Hartati (2013) menjelaskan bahwa fungsi dari manajemen keuangan (pengelolaan keuangan) adalah:

1. Kegiatan mencari dana (obtain of fund) yang ditujukan untuk keputusan investasi yang menghasilkan laba.
2. Kegiatan mengalokasikan dana (allocation of fund), kegiatan ini ditujukan untuk mengelola penggunaan dana dalam kegiatan perusahaan.

Berbeda dengan Mishkin (2010) dalam Kasmir (2010) yang membagi fungsi manajemen keuangan (pengelolaan keuangan) menjadi 4 fungsi, yaitu:

1. Meramalkan dan Merencanakan Keuangan
Kegiatan ini bertujuan untuk meramalkan kondisi yang akan terjadi di masa yang akan datang yang memungkinkan

berdampak atau tidak berdampak terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Setelah peramalan akan disusun perencanaan pengelolaan keuangan.

2. Keputusan permodalan, investasi dan pertumbuhan
Manajemen keuangan berfungsi untuk menghimpun dana yang dibutuhkan, baik jangka pendek maupun jangka panjang (investasi), serta dapat menentukan pertumbuhan perusahaan dalam penjualan.
3. Melakukan pengendalian
Fungsi manajemen keuangan sebagai pengendali (controller) dalam operasi perusahaan, sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien, sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.
4. Hubungan dengan pasar modal
Manajemen keuangan digunakan sebagai penghubung perusahaan dengan pasar modal, sehingga perusahaan dapat mencari berbagai alternatif sumber dana atau modal.

Tujuan dilakukannya pengelolaan keuangan (manajemen keuangan) untuk mencapai efisiensi dan efektivitas keuangan. Pengelolaan keuangan yang efisien berarti dapat dilihat dari kemampuan untuk memaksimalkan input dan output, dalam keuangan berarti pemasukan dan pengeluaran uang. Pengelolaan keuangan yang efektif berarti sampai sejauh mana perusahaan mampu mencapai tujuan yang menjadi target perusahaan. Menurut hasil penelitian Agustinus (2014), dalam melaksanakan semua program dengan tepat dan penggunaan keuangan yang tepat juga maka akan tercapai pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien.

2.1.7 Faktor Operasional

Faktor-faktor operasional yang menyebabkan kredit bermasalah antara lain: Hubungan nasabah dengan mitra usahanya

makin menurun, terhambatnya pasokan bahan baku atau bahan penolong, kehilangan satu atau lebih pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik, tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan, sistem operasional tidak efisien, distribusi pemasaran yang terganggu, operasional perusahaan mencemari lingkungan.

2.2 Pengaruh antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Keunggulan Bersaing

Agenda pemberdayaan UMKM harus ditujukan pada peningkatan kemampuan UMKM agar mampu *survive*, tumbuh dan bersaing baik skala domestik maupun skala internasional. UMKM harus belajar untuk mengkombinasikan berbagai kapabilitas yang mereka miliki dengan perusahaan lain dalam rangka untuk mengoptimalkan kinerja usahanya. Konsekuensi tersebut menuntut perlunya arah dan sasaran pengembangan UMKM yang ditujukan untuk membangun kerjasama dan jejaring bisnis strategik. McGovern, Philip (2006) menyatakan bahwa lingkungan bisnis yang makin kompleks menuntut UMKM harus lebih fokus pada pembelajaran mengenai jejaring organisasional sebagai penentu pembentukan kapabilitas (*capability building*).

Studi ini memetakan empat peubah yang dapat menjelaskan terjadinya keunggulan bersaing. Jaringan (*network*) diartikan sebagai pola hubungan individu dengan individu lainnya, dengan jumlah individu yang bervariasi, dapat bersifat antar kelompok, atau antar organisasi yang dapat berupa jaringan keluarga dan etnis dimana anggotanya adalah masih memiliki hubungan keluarga, jaringan komunitas,

jaringan organisasi atau jaringan pemasok dengan pembeli (Faidal, 2007). Jaringan (network) menurut Dubini dan Aldrich (dalam Faidal, 2007) dapat berbentuk tunggal antara dua pihak atau lebih dari dua pihak. Dapat berbentuk formal atau informal pada area lokal atau interlokal maupun ikatan bisnis atau antara sektor yang berbeda. Jaringan digunakan untuk menunjukkan pola hubungan antar individu, antar kelompok, dan antar organisasi.

Kolaborasi antar perusahaan tersebut memungkinkan kapabilitas relasional memberikan solusi terhadap masalah-masalah UMKM, memperoleh pengetahuan untuk mencapai skala ekonomis, penerapan teknologi yang lebih efisien serta mampu mengkombinasikan sumberdaya yang dimiliki dan memperluas pasar. Selanjutnya, UMKM juga harus bisa menghadapi sifat persaingan yang terjadi saat ini, dimana persaingan bergeser antara perusahaan secara individu kepada persaingan antar jejaring bisnis (Smirnova *et al.*, 2011;). Oleh karenanya, pengembangan relasi menjadi sangat relevan bagi organisasi untuk meningkatkan sumberdayanya dan membangkitkan nilai ekonomik bagi UMKM.

Zhao dan Aram (1995), menjelaskan dalam teori jejaring menunjukkan bahwa kemampuan pemilik untuk mendapatkan akses ke sumber daya yang tidak mereka miliki dengan cara yang hemat biaya yaitu melalui jejaring, sehingga mempengaruhi keberhasilan usaha. Florin *et al.*, (2003), menyatakan bahwa jejaring dapat memberikan nilai kepada anggota dengan membiarkan mereka mengakses ke sumber daya sosial yang tertanam dalam jejaring.

Soderquist (1996) menyatakan bahwa kapabilitas jejaring mengidentifikasi lima faktor keberhasilan kritikal dari

jejaring dan partnerships, untuk meningkatkan kinerja UMKM. Lima faktor itu meliputi budaya perusahaan, menciptakan struktur yang efektif, menganalisa para pesaing, mengembangkan fleksibilitas, dan kecepatan respon terhadap para pelanggan. Studi Phan et al (2005) menemukan bahwa hubungan yang terbentuk melalui jejaring bisnis memungkinkan pengusaha untuk memecahkan masalah bersama, memberikan kepuasan, dan menjaga komitmen.

Uraian pengertian, keterpengaruhan yang diperkuat oleh studi terdahulu menjadi dasar pengembangan hipotesis berikut ini:

H1: Kapabilitas jejaring usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UMKM industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Bersaing

Kompetensi SDM merupakan aset yang sangat berharga dan merupakan modal nonfisik yang sangat penting dalam jalannya suatu unit bisnis. Kompetensi SDM dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Kompetensi SDM merupakan suatu kemampuan manusia secara pribadi yang merupakan nilai lebih dari manusia itu sendiri.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten merupakan syarat mutlak guna mencapai tujuan suatu organisasi. Begitupula UMKM, untuk dapat berjalan dengan baik, UMKM perlu ditunjang dengan kompetensi SDM yang berkualitas dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, kompetensi SDM merupakan inti dari

suatu perusahaan. Dengan kompetensi SDM yang cakap dan terampil, suatu unit bisnis UMKM akan mampu selalu berinovasi dan beradaptasi dengan keadaan pasar yang selalu dinamis. Kapabilitas inovasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis ini merupakan wujud dari kompetensi SDM yang memungkinkan UMKM untuk memperoleh keunggulan bersaingnya.

Kompetensi SDM UKM dalam penelitian ini memfokuskan pada tiga hal pokok yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) (Ardiana, Brahmayanti, Subaedi, 2010). Pengetahuan (*knowledge*), merupakan penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, dan diperoleh melalui proses pembelajaran serta pengalaman selama kehidupannya. Keterampilan (*skill*), adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi suatu objek secara fisik. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Studi Tedjakusuma (2014) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola UMKM berpengaruh pada banyak hal diantaranya kelangsungan hidup dari UMKM itu sendiri. Demikian pula dengan penelitian Ardiana, Brahmayanti & Subaedi (2010) menunjukkan bahwa pengetahuan terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja UMKM.

Uraian pengertian, keterpengaruhan yang diperkuat oleh studi terdahulu menjadi dasar pengembangan hipotesis berikut ini:

H2: Kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UMKM industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

2.2.3 Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Keunggulan Bersaing

Kenyataan bahwa UMKM masih belum mampu mengelola usahanya dengan baik merupakan kenyataan yang perlu disadari sehingga tidak jarang pula UMKM yang gagal dalam usahanya. Kegagalan ini disebabkan karena masih rendahnya pengetahuan pemilik UMKM akan pengelolaan usaha. Pengelolaan usaha yang perlu diperhatikan adalah pengelolaan dalam bidang keuangan. Hal ini senada dengan hasil studi Srikandi dan Setyawan (2004) yang menemukan bahwa salah satu masalah yang sering dihadapi pemilik UMKM adalah pengelolaan keuangannya. Pengelolaan keuangan menjadi suatu masalah dalam UMKM karena pemilik UMKM mengabaikan pentingnya pengelolaan keuangan.

Pengelolaan keuangan penting untuk diterapkan pada UMKM. Menurut Ediraras (2010) bisnis UMKM yang keuangannya dikelola dan diinformasikan secara transparan dan akurat akan memberikan dampak positif terhadap bisnis UMKM itu sendiri. Dampak positif pengelolaan keuangan inilah, yang menjadi suatu faktor kunci keberhasilan UMKM dan dapat digunakan untuk mempertahankan keberlanjutan usahanya.

Dendawijaya (2001) menyebutkan aspek keuangan menjadi salah satu penyebab default nasabah dalam melunasi kreditnya. Aspek ini pada dasarnya bertujuan untuk menilai kemampuan dan kecakapan dari manajemen dalam mengelola bidang keuangan. Brealey (2007) menjelaskan suatu

pengelolaan keuangan penting karena keputusan investasi modal saat ini mungkin menentukan bisnis yang dijalani perusahaan dalam 10 tahun, 20 tahun atau lebih kedepan dan kegagalan ataupun keberhasilan usaha sangat bergantung dari pengelolaan dan keputusan yang terbaik. Oleh karena itu bila pengelolaan keuangan ini dilaksanakan dengan tepat maka perencanaan keuangan menjadi sehat dan kredit dapat dikelola dengan baik dan memfungsikan semua aset perusahaan untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing yang diharapkan.

Brealey (2007) menjelaskan suatu pengelolaan keuangan penting karena keputusan investasi modal saat ini mungkin menentukan bisnis yang dijalani perusahaan dalam 10 tahun, 20 tahun atau lebih kedepan dan kegagalan ataupun keberhasilan usaha sangat bergantung dari pengelolaan dan keputusan yang terbaik. Faktor selanjutnya, yaitu manajemen operasi menurut Heizer dan Render (2005) adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

Uraian pengertian, keterpengaruhan yang diperkuat oleh studi terdahulu menjadi dasar pengembangan hipotesis berikut ini:

H3: Faktor keuangan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UMKM industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

2.2.4 Pengaruh Faktor Operasional terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Heizer dan Render (2005) manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi

output. Dendawijaya (2001) menjelaskan bahwa aspek ini pada dasarnya menilai sejauh mana kemampuan proses mengelola dan melaksanakan operasinya, sehingga mempengaruhi aktivitas usahanya. Proses produksi dari awal hingga finishing merupakan faktor yang mempengaruhi dari kualitas produknya. Apabila kualitas semakin baik maka konsumen akan semakin loyal terhadap produk tersebut dan berdampak pada pendapatan usaha dari para pengusaha kecil yang memperoleh fasilitas Kredit Usaha Rakyat (KUR) tersebut sehingga risiko kredit macet dapat diminimalisir. Persediaan bahan baku juga menjadi faktor dalam aspek teknis. Dengan semakin banyaknya ketersediaan bahan baku maka proses produksi akan semakin lancar.

Uraian pengertian, keterpengaruhan yang diperkuat oleh studi terdahulu menjadi dasar pengembangan hipotesis berikut ini:

H4: Faktor operasional berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UMKM industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

2.2.5 Keunggulan Bersaing dalam Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran

Persaingan dalam dunia bisnis yang sekarang semakin ketat ditandai dengan pesatnya perkembangan perdagangan baik secara domestik maupun internasional. Dengan dihapuskannya batasan perdagangan antar negara, perusahaan-perusahaan domestik akan terbuka untuk berkompetisi dengan perusahaan asing melalui penetrasi pasar domestik oleh impor dari luar negeri dan kesempatan bagi perusahaan-perusahaan domestik untuk menjual barang-

barang produksinya ke pasar ekspor baru (Agustino, 2009). Berawal dari hal itu, perusahaan-perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dengan tujuan untuk mempertahankan posisi keuangan dan pasar, atau dengan kata lain mempertahankan kinerja perusahaan mereka.

Perusahaan yang berada di dalam industri yang sama secara strategis biasanya memiliki sumber daya, fisik, manusia, organisasi, yang homogen (sama), baik jumlah maupun jenisnya. Konsekuensinya mereka akan menerapkan strategi yang sama dan memperbaiki efektivitas dan efisiensi mereka dengan cara yang sama pula. Pada kondisi seperti ini justru keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan tidak dapat eksis. Ada dua alasan yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah.

Alasan pertama yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut dengan keunggulan penggerak pertama (Lieberman dan Montgomery, 1988 dalam Barney, 1991). Penggerak pertama adalah perusahaan dalam sebuah industri yang untuk pertama kalinya melaksanakan strategi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan melebihi perusahaan lain. Perusahaan yang masuk kategori ini mungkin mendapatkan akses atas saluran distribusi, mengembangkan kebijaksanaan yang bagus dengan pelanggan atau mengembangkan reputasi positif, sebelum semua perusahaan melaksanakan strategi selanjutnya. Untuk bisa menjadi penggerak pertama dalam pelaksanaan strategi, sebuah perusahaan harus memiliki pengetahuan mengenai

peluang yang berhubungan dengan pelaksanaan strategi yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dalam sebuah industri atau oleh perusahaan yang masuk secara potensial (Lieberman dan Montgomery, 1988 dalam Barney, 1991).

Alasan kedua yang menyebabkan keunggulan bersaing berkelanjutan tidak dapat eksis ketika sumber daya perusahaan pada industri secara sempurna homogen dan berpindah-pindah adalah apa yang disebut halangan untuk masuk (Bain, 1956 dalam Barney, 1991) atau halangan untuk berpindah (Caves dan Porter, 1977 dalam Barney, 1991). Argumen yang mendasari hal ini adalah jika perusahaan dalam industri homogen secara sempurna, atau jika ada halangan untuk masuk atau berpindah dengan kuat, maka perusahaan mungkin mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan perusahaan yang tidak berada pada industri mereka. Keunggulan bersaing berkelanjutan akan direfleksikan pada kinerja ekonomi di atas normal untuk perusahaan yang dilindungi oleh penghalang untuk masuk atau berpindah (Porter, 1980 dalam Barney, 1991). Dari sudut pandang yang lain, dijelaskan bahwa halangan untuk masuk atau berpindah hanya mungkin terjadi jika perusahaan pesaing yang sekarang dan yang potensial memiliki sumber daya heterogen yang mereka kontrol dan tidak sempurna untuk berpindah (Barney, McWilliams, Turk, 1989 dalam Barney, 1991). Ferdinand (2003) mengatakan bahwa keunggulan bersaing dijelaskan dengan beberapa dimensi, yaitu (1) halangan masuk dalam industri, (2) perilaku peran pesaing, (3) diferensiasi produk, (4) diferensiasi personal dan (5) diferensiasi harga.

Keberhasilan perusahaan adalah bagaimana cara perusahaan dan mendistribusikan produknya agar sampai ke tangan konsumen. Semakin ketatnya persaingan dalam dunia

bisnis menyebabkan perusahaan berlomba-lomba menarik pelanggan melalui berbagai strategi diantaranya adalah dengan melakukan inovasi. Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi dunia industri sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Keunggulan sebuah perusahaan dalam proses pengembangan produk baru bisa dilihat dari keinovatifan perusahaan tersebut. Inovasi digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dari para pesaing. Namun pengeluaran produk baru tidaklah mudah karena pengembangan produk baru memerlukan biaya dan produk tersebut haruslah mempunyai nilai dibanding produk lain yang sejenis. Semua inovasi berawal dari ide yang kreatif.

Keberhasilan penerapan program pemasaran, pengenalan produk atau pelayanan jasa yang baru tergantung pada seseorang atau team yang mempunyai ide cemerlang, dan mampu mengembangkan dalam bentuk rencana-rencana strategi yang jelas (Mardiyanto, 2002). Salah satu perhatian teori kreatifitas organisasi dan inovasi adalah upaya untuk mengidentifikasi lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreatifitas. Studi yang dilakukan oleh Handoyo (2015) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja bisnis. Keunggulan bersaing yang telah tercapai oleh pelaku UMKM yang telah berhasil meningkatkan daya saingnya dalam pasar biasanya tercermin dari penjualannya yang meningkat dimana pertumbuhan penjualan merupakan indikator untuk mengukur kinerja pemasaran dalam suatu usaha.

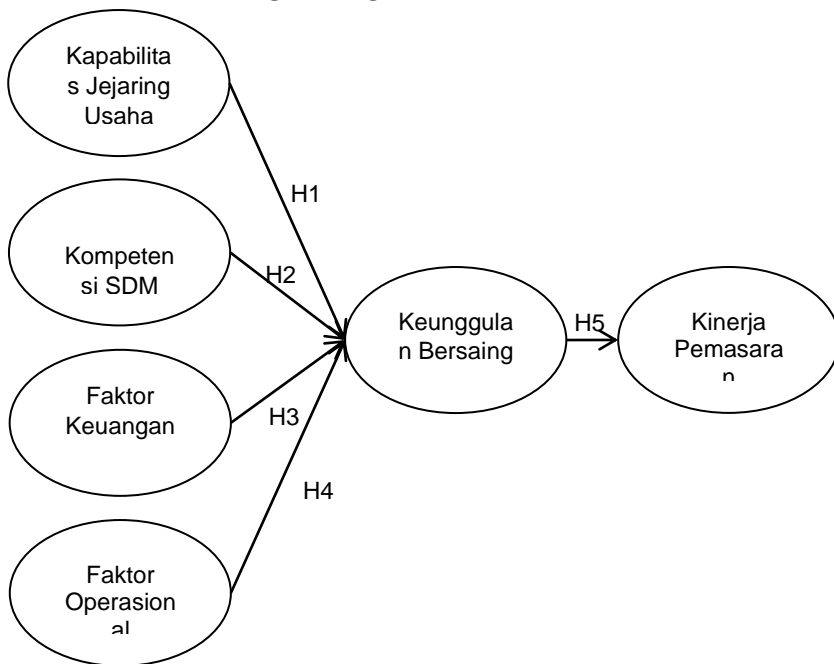
Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran UMKM industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah

2.3 Pengembangan Model

Model yang dikonstruksi untuk meningkatkan hilirisasi kinerja pemasaran disajikan dalam gambar berikut ini. Gambar ini memvisualisasikan bagaimana variabel-variabel yang diteliti dalam studi ini saling berpengaruh.

Gambar 2.1
Pengembangan Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UKM kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah.

3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause – effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006).

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pengelola UMKM industri kerajinan produk unggulan binaan perbankan syariah di Jawa Tengah yang berjumlah 114. Penentuan jumlah sampel untuk analisis *Structural Equation Modeling* menggunakan rumus (Ferdinand, 2005) jumlah indikator x 5 sampai 10. Karena dalam penelitian ini terdapat 49 indikator, maka jumlah sampel yang digunakan adalah 245-490.

Selanjutnya Hair, dkk dalam Ferdinand (2015) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Dengan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah total populasi (sensus) yang berjumlah 114 responden.

3.4 Variabel Penelitian

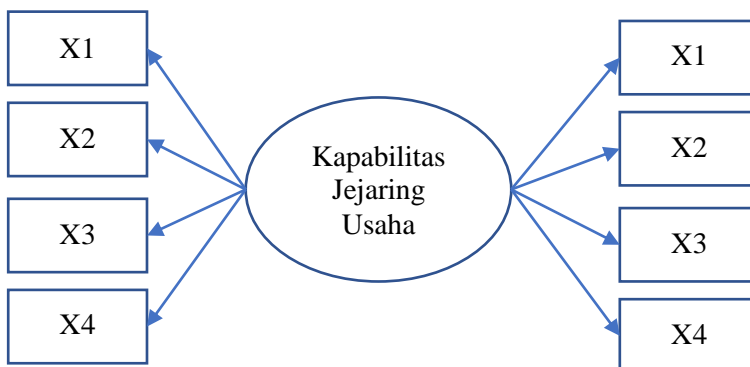
Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi enam variabel, yaitu kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan, faktor operasional, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran.

3.4.1 Kapabilitas Jejaring Usaha

Kapabilitas jejaring usaha diukur dengan menggunakan delapan indikator seperti yang divisualisasikan dalam gambar dan tabel di bawah ini.

Gambar 3.1

Visualisasi Pengukuran Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha



Tabel 3.1
Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

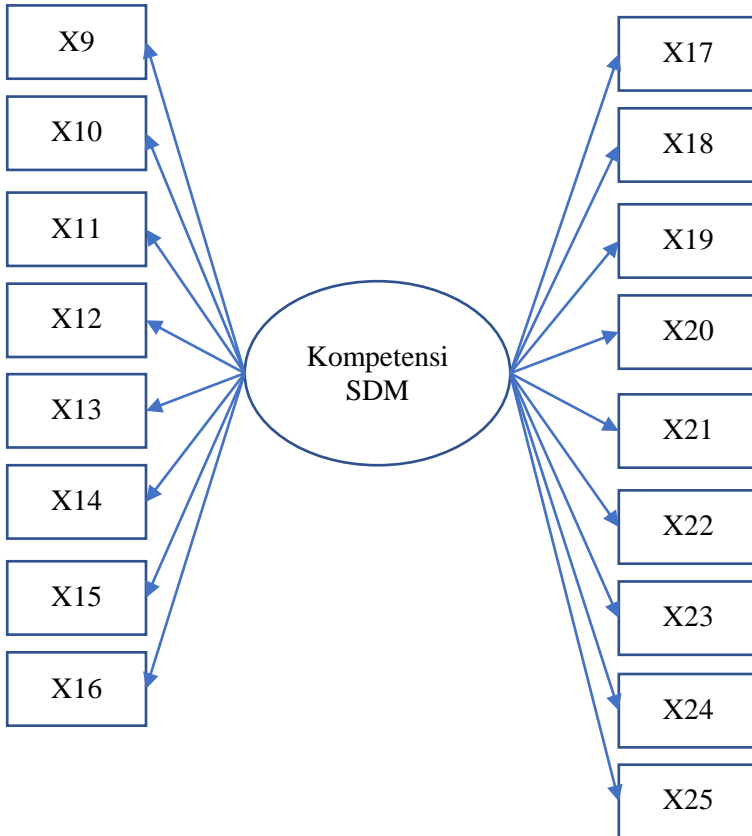
No.	Variabel	Indikator
1.	Kapabilitas Jejaring Usaha	Kapabilitas jejaring teman (X1)
		Kapabilitas jejaring relasi usaha (X2)
		Kapabilitas jejaring mitra kerja (pemasok) (X3)
		Kapabilitas jejaring dengan pemerintah (X4)
		Kapabilitas jejaring dengan organisasi non pemerintah (X5)
		Kapabilitas jejaring dengan lembaga keuangan (X6)
		Kapabilitas jejaring dengan perusahaan besar (X7)
		Kapabilitas jejaring dengan perusahaan kecil / UMKM lainnya (X8)

3.4.2 Kompetensi SDM

Kompetensi SDM diukur dengan menggunakan 17 indikator. Berikut ini visualisasi dan penjelasan untuk masing-masing indikator variabel kompetensi SDM.

Gambar 3.2

Visualisasi Pengukuran Variabel Kompetensi SDM



Tabel 3.2

Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Kompetensi SDM

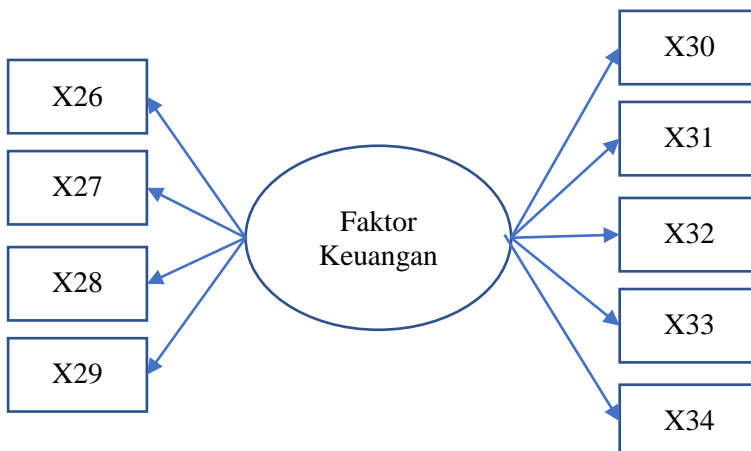
No.	Variabel	Indikator
2	Kompetensi SDM	Pengetahuan manajemen bisnis (X9)
		Pengetahuan produk atau jasa (X10)
		Pengetahuan tentang konsumen (X11)
		Keterampilan produksi (X12)

	Berkomunikasi (X13)
	Kerjasama dan organisasi (X14)
	Pengawasan (X15)
	Keuangan (X16)
	Administrasi (X17)
	Akuntansi (X18)
	Kemampuan mengelola bisnis (X19)
	Mengambil keputusan (X20)
	Memimpin (X21)
	Mengendalikan (X22)
	Berinovasi (X23)
	Situasi (X24)
	Perubahan lingkungan bisnis (X25)

3.4.3 Faktor Keuangan

Faktor keuangan diukur dengan menggunakan sembilan indikator. Berikut ini visualisasi dan penjelasan untuk masing-masing indikator variabel faktor keuangan.

Gambar 3.3
Visualisasi Pengukuran Variabel Faktor Keuangan



Tabel 3.3

Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Faktor Keuangan

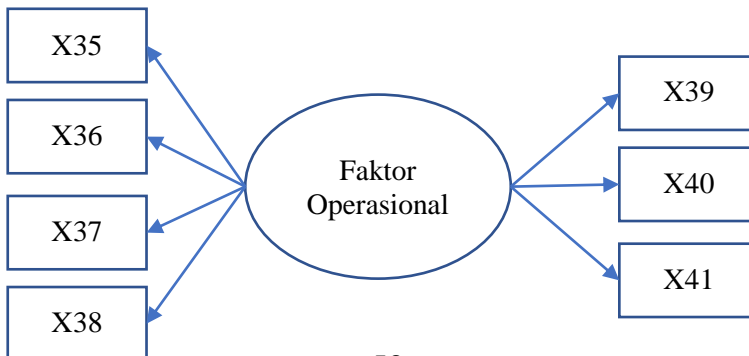
No.	Variabel	Indikator
3.	Faktor Keuangan	Hutang meningkat sangat tajam (X26)
		Hutang meningkat tidak seimbang dengan peningkatan asset (X27)
		Pendapatan bersih menurun (X28)
		Penurunan penjualan dan laba kotor (X29)
		Biaya penjualan biaya umum dan biaya administrasi meningkat (X30)
		Piutang tak tertagih meningkat (X31)
		Perputaran persediaan semakin lambat (X32)
		Keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur (X33)
		Tagihan yang terkonsentrasi pada pihak tertentu (X34)

3.4.4 Faktor Operasional

Faktor operasional diukur dengan menggunakan tujuh indikator. Berikut ini visualisasi dan penjelasan untuk masing-masing indikator variabel faktor operasional.

Gambar 3.4

Visualisasi Pengukuran Variabel Faktor Operasional



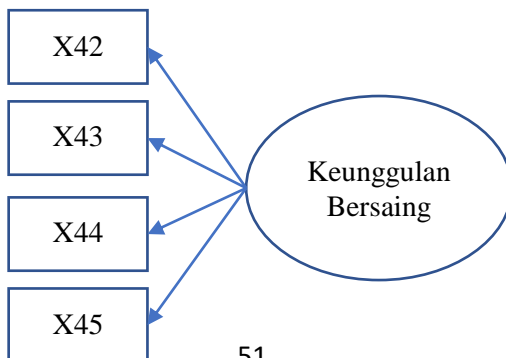
Tabel 3.4
Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Faktor Operasional

No.	Variabel	Indikator
4.	Faktor Operasional	Hubungan nasabah dengan mitra usahanya makin menurun (X35)
		Terhambatnya pasokan bahan baku atau bahan penolong (X36)
		Kehilangan satu atau lebih pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik (X37)
		Tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan (X38)
		Sistem operasional tidak efisien (X39)
		Distribusi pemasaran yang terganggu (X40)
		Operasional perusahaan mencemari lingkungan (X41)

3.4.5 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing diukur dengan menggunakan empat indikator. Berikut ini visualisasi dan penjelasan untuk masing-masing indikator variabel keunggulan bersaing.

Gambar 3.5
Visualisasi Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing



Tabel 3.5

Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Keunggulan Bersaing

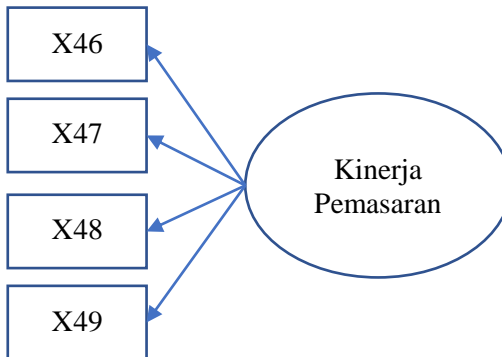
No.	Variabel	Indikator
5.	Keunggulan Bersaing	<i>Valuable</i> (X42)
		<i>Imitability</i> (X43)
		<i>Durability</i> (X44)
		<i>Transferability</i> (X45)

3.4.6 Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran diukur dengan menggunakan empat indikator. Berikut ini visualisasi dan penjelasan untuk masing-masing indikator variabel kinerja pemasaran.

Gambar 3.6

Visualisasi Pengukuran Variabel Kinerja Pemasaran



Tabel 3.6
Penjelasan Indikator Pengukuran Variabel Kinerja Pemasaran

No.	Variabel	Indikator
6.	Kinerja Pemasaran	Pertumbuhan omzet penjualan (X46)
		Pertumbuhan pelanggan (X47)
		Pertumbuhan profit/keuntungan (X48)
		Pertumbuhan penjualan (X49)

Rangkuman pengukuran variabel penelitian yang dilakukan melalui indikator-indikator yang dikembangkan dalam studi ini disajikan dalam Tabel berikut ini.

Tabel 3.7
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

No.	Variabel	Indikator
1.	Kapabilitas Jejaring Usaha	Kapabilitas jejaring teman (X1)
		Kapabilitas jejaring relasi usaha (X2)
		Kapabilitas jejaring mitra kerja (pemasok) (X3)
		Kapabilitas jejaring dengan pemerintah (X4)
		Kapabilitas jejaring dengan organisasi non pemerintah (X5)
		Kapabilitas jejaring dengan lembaga keuangan (X6)
		Kapabilitas jejaring dengan perusahaan besar (X7)
		Kapabilitas jejaring dengan perusahaan kecil / UMKM lainnya (X8)
2	Kompetensi SDM	Pengetahuan manajemen bisnis (X9)
		Pengetahuan produk atau jasa (X10)
		Pengetahuan tentang konsumen (X11)
		Keterampilan produksi (X12)

		Berkomunikasi (X13)
		Kerjasama dan organisasi (X14)
		Pengawasan (X15)
		Keuangan (X16)
		Administrasi (X17)
		Akuntansi (X18)
		Kemampuan mengelola bisnis (X19)
		Mengambil keputusan (X20)
		Memimpin (X21)
		Mengendalikan (X22)
		Berinovasi (X23)
		Situasi (X24)
		Perubahan lingkungan bisnis (X25)
3.	Faktor Keuangan	Hutang meningkat sangat tajam (X26)
		Hutang meningkat tidak seimbang dengan peningkatan asset (X27)
		Pendapatan bersih menurun (X28)
		Penurunan penjualan dan laba kotor (X29)
		Biaya penjualan biaya umum dan biaya administrasi meningkat (X30)
		Piutang tak tertagih meningkat (X31)
		Perputaran persediaan semakin lambat (X32)
		Keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur (X33)
		Tagihan yang terkonsentrasi pada pihak tertentu (X34)
4.	Faktor Operasional	Hubungan nasabah dengan mitra usahanya makin menurun (X35)
		Terhambatnya pasokan bahan baku atau bahan penolong (X36)
		Kehilangan satu atau lebih pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik

		(X37)
		Tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan (X38)
		Sistem operasional tidak efisien (X39)
		Distribusi pemasaran yang terganggu (X40)
		Operasional perusahaan mencemari lingkungan (X41)
5.	Keunggulan Bersaing	<i>Valuable</i> (X42)
		<i>Imitability</i> (X43)
		<i>Durability</i> (X44)
		<i>Transferability</i> (X45)
6.	Kinerja Pemasaran	Pertumbuhan omzet penjualan (X46)
		Pertumbuhan pelanggan (X47)
		Pertumbuhan profit/keuntungan (X48)
		Pertumbuhan penjualan (X49)

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner. Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup. Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006).

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) \\ + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (5F8 \times 8) + (5F9 \times 9) + (5F10 \times 10)) / 10$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dst, F10 = frekuensi responden yang menjawab 10

Oleh karena itu angka jawaban tidak berangkat dari angka 0 (nol) tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0 (nol). Dengan menggunakan kriteria tiga kota (*three box method*) maka rentang sebesar 90 dibagi tiga yang menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Adapun kategori nilai indeks yang dihasilkan adalah :

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00 = tinggi

3.6.2 Analisis Inferensial

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Untuk membuat

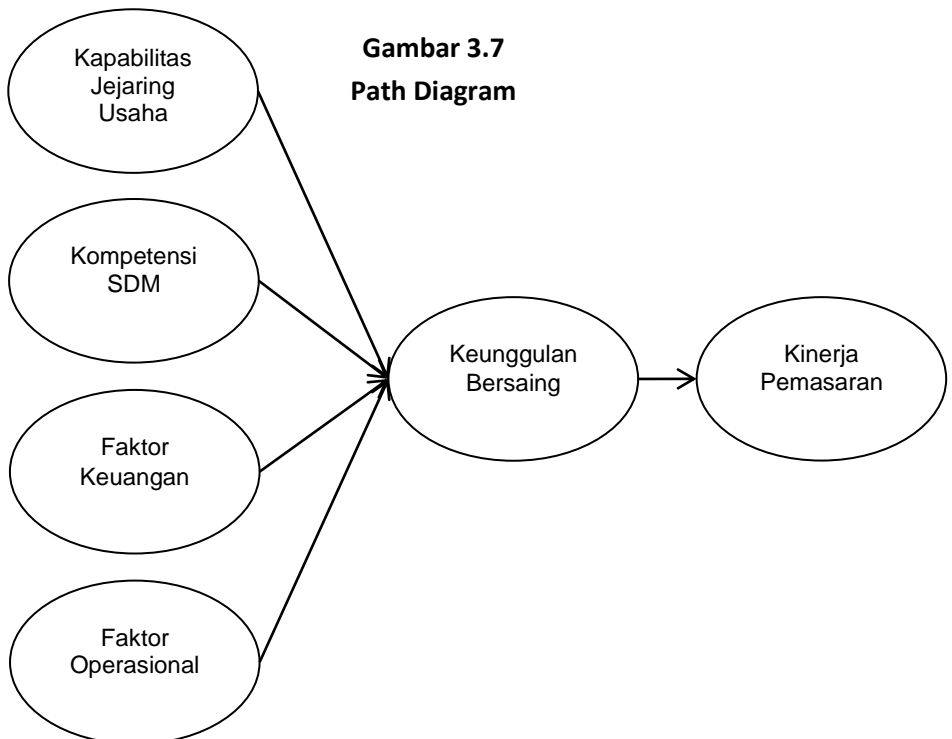
permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini (Ferdinand, 2005):

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam pengembangan model teoritis diperlukan pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi yang kuat untuk model yang dikembangkan. Penggunaan SEM bukan untuk menghasilkan sebuah model melainkan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empiris.

2. Pengembangan diagram alur (Path Diagram)

Pada langkah ini peneliti menggambarkan sebuah diagram alur yang dapat mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.



Model dalam gambar 3.1 menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen sebagai berikut:

a. Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen pertama adalah kapabilitas jejaring usaha yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Konstruk eksogen kedua adalah kompetensi SDM yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Konstruk eksogen ketiga adalah faktor keuangan yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Konstruk eksogen keempat adalah faktor operasional yang dipostulasikan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

b. Konstruk Endogen

Konstruk endogen pertama adalah keunggulan bersaing yang dipengaruhi oleh kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan, dan faktor operasional.

Konstruk endogen kedua adalah kinerja pemasaran yang dipengaruhi oleh keunggulan bersaing.

3. Mengubah alur diagram kedalam persamaan model struktural dan model pengukuran

Pada langkah ini, model yang dinyatakan adalah path diagram diatas, dinyatakan dalam dua kategori dasar persamaan, yaitu (Ferdinand, 2005):

a. Persamaan pengukuran (*measurement model*)

Spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dilakukan pada konstruk eksogen dan endogen.

b. Persamaan Struktural

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk, dan biasanya disusun dengan pedoman sbb:

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Tabel 3.8
Persamaan Pengukuran (*Measurement Model*)

Persamaan Pengukuran		
Konstruk Eksogen :		
Kapabilitas Jejaring Usaha (KJU)	X1	= $\lambda_1 \text{ KJU} + \epsilon_1$
	X2	= $\lambda_2 \text{ KJU} + \epsilon_2$
	X3	= $\lambda_3 \text{ KJU} + \epsilon_3$
	X4	= $\lambda_4 \text{ KJU} + \epsilon_4$
	X5	= $\lambda_5 \text{ KJU} + \epsilon_5$
	X6	= $\lambda_6 \text{ KJU} + \epsilon_6$
	X7	= $\lambda_7 \text{ KJU} + \epsilon_7$
	X8	= $\lambda_8 \text{ KJU} + \epsilon_8$
Kompetensi SDM (KSDM)	X9	= $\lambda_9 \text{ KSDM} + \epsilon_9$
	X10	= $\lambda_{10} \text{ KSDM} + \epsilon_{10}$
	X11	= $\lambda_{11} \text{ KSDM} + \epsilon_{11}$
	X12	= $\lambda_{12} \text{ KSDM} + \epsilon_{12}$
	X13	= $\lambda_{13} \text{ KSDM} + \epsilon_{13}$
	X14	= $\lambda_{14} \text{ KSDM} + \epsilon_{14}$
	X15	= $\lambda_{15} \text{ KSDM} + \epsilon_{15}$
	X16	= $\lambda_{16} \text{ KSDM} + \epsilon_{16}$
	X17	= $\lambda_{17} \text{ KSDM} + \epsilon_{17}$
	X18	= $\lambda_{18} \text{ KSDM} + \epsilon_{18}$
	X19	= $\lambda_{19} \text{ KSDM} + \epsilon_{19}$
	X20	= $\lambda_{20} \text{ KSDM} + \epsilon_{20}$

	X21	=	λ_{21} KSDM + ϵ_{21}
	X22	=	λ_{22} KSDM + ϵ_{22}
	X23	=	λ_{23} KSDM + ϵ_{23}
	X24	=	λ_{24} KSDM + ϵ_{24}
	X25	=	λ_{25} KSDM + ϵ_{25}
Faktor Keuangan (FK)	X25	=	λ_{25} FK + ϵ_{25}
	X26	=	λ_{26} FK + ϵ_{26}
	X27	=	λ_{27} FK + ϵ_{27}
	X28	=	λ_{28} FK + ϵ_{28}
	X29	=	λ_{29} FK + ϵ_{29}
	X30	=	λ_{30} FK + ϵ_{30}
	X31	=	λ_{31} FK + ϵ_{31}
	X32	=	λ_{32} FK + ϵ_{32}
	X33	=	λ_{33} FK + ϵ_{33}
	X34	=	λ_{34} FK + ϵ_{34}
Faktor Operasional (FO)	X35	=	λ_{35} FO + ϵ_{35}
	X36	=	λ_{36} FO + ϵ_{36}
	X37	=	λ_{37} FO + ϵ_{37}
	X38	=	λ_{38} FO + ϵ_{38}
	X39	=	λ_{39} FO + ϵ_{39}
	X40	=	λ_{40} FO + ϵ_{40}
	X41	=	λ_{41} FO + ϵ_{41}
Faktor Endogen			
Keunggulan Bersaing (KB)	X42	=	λ_{42} KB + ϵ_{42}
	X43	=	λ_{43} KB + ϵ_{43}
	X44	=	λ_{44} KB + ϵ_{44}
	X45	=	λ_{45} KB + ϵ_{45}
Kinerja Pemasaran (KP)	X46	=	λ_{46} KP + ϵ_{46}
	X47	=	λ_{47} KP + ϵ_{47}
	X48	=	λ_{48} KP + ϵ_{48}
	X49	=	λ_{49} KP + ϵ_{49}

Tabel 3.9
Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
<p><u>Keunggulan Bersaing</u> = β_1 Kapabilitas Jejaring Usaha + β_2 Kompetensi SDM + β_3 Faktor Keuangan + β_1 Faktor Operasional + z_1</p>
<p><u>Kinerja Pemasaran</u> = γ_1 Keunggulan Bersaing + z_2</p>

4. Memilih jenis matriks input dan estimasi model
 Penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians (Hair, dkk, 1995 dalam Ferdinand, 2005). Teknik estimasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Maximum Likelihood Estimation Method* yang telah menjadi default dari program ini.
5. Meneliti munculnya masalah identifikasi
 Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini (Ferdinand, 2005):
 - a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
 - b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
 - c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif

- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya $> 0,9$)
6. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit*
- Pada langkah ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Adapun langkah-langkah yang dilakukan adalah (Ferdinand, 2005):
- a. Asumsi SEM
 - 1) Ukuran sampel, ukuran sampel minimum adalah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan lima observasi untuk setiap estimated parameter.
 - 2) Normalitas dan Linieritas, normalitas dapat diuji dengan melihat histogram data atau dengan metode-metode statistik. Uji normalitas dilakukan baik untuk data tunggal maupun multivariate. Sedangkan uji linieritas dapat dilakukan dengan mengamati scatter plots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linieritas.
 - 3) Outliers, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
 - 4) Multicollinearity dan singularity, multikolinieritas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai

determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variable yang menyebabkan singularitas tersebut.

- b. Uji kesesuaian dan uji statistik
- Pengujian dengan menggunakan fit indeks dilakukan untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Beberapa *fit indeks* dan *cut off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah model dapat diterima atau ditolak adalah sbb (Ferdinand, 2005):

Tabel 3.10
Tabel *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Index	Cut off Value
Chi Square	Diharapkan kecil
Significant Probability	≥ 0.05
CMIN/DF	≤ 2.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95
RMSEA	≤ 0.08

- c. Uji Reliabilitas
- Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-

masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Sebelum reliabilitas dapat dinilai, dilakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk-konstruk multiindikator. Adapun pendekatan yang digunakan adalah dengan menilai besaran *Composite Reliability* dan *Variance Extracted* dari masing-masing konstruk (Ferdinand, 2005).

Composite Reliability diperoleh dengan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Variance Extracted diperoleh dengan rumus:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std.Loading}^2}{\sum \text{Std.Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana:

- Std. Loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer)
- ε_j adalah measurement error dari tiap indikator

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Perlunya suatu model

dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan dari model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual $> 2,58$, maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi (Hair dalam Ferdinand, 2005).

3.6.3 Pengujian Pengaruh Pemediasi

Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel *criterion* (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (**a**) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), di mana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M.

Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya standar error tidak langsung (indirect *effect*) **Sab** dihitung dengan rumus berikut ini:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien **ab** dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Analisis Konfirmatori

Pada teknik analisis *confirmatory factor* dilakukan untuk mengkonfirmasi apakah indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis. Terdapat uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* yaitu uji signifikansi bobot factor. Uji signifikansi bobot factor dilakukan untuk menguji apakah sebuah indikator dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa indikator itu dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten. Pengujian ini dilakukan dengan menganalisis nilai bobot factor dan nilai *standardized regression weight* (Ferdinand, 2006) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai *standardized regression weight* $> 0,5$ dan bobot faktor $< 0,05$ menunjukkan bahwa indikator itu dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten
- b. Jika nilai *standardized regression weight* $\leq 0,5$ dan bobot faktor $\geq 0,05$ menunjukkan bahwa indikator tidak dapat bersama-sama dengan indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten

4.1.1 Analisis *Standardized Regression Weight*

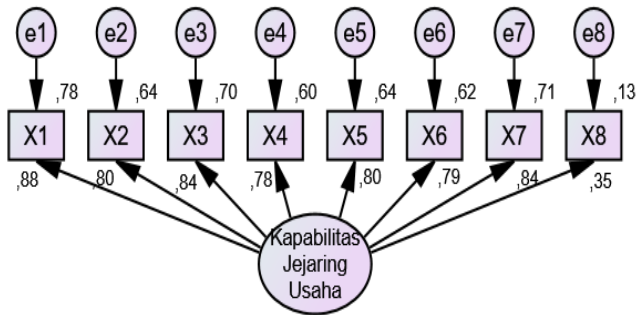
1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel kapabilitas jejaring usaha, dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan

masing-masing indikator dalam membentuk variabel kapabilitas jejaring usaha.

Gambar 4.1

Analisis Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha



Chi Square = 29,447
Probabilitas = ,079
CMIN/DF = 1,472
GFI = ,937
AGFI = ,887
TLI = ,978
CFI = ,984
RMSEA = ,065

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel kapabilitas jejaring usaha disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.1
Pengujian Kelayakan Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 20)	Kecil (< 31,410)	29,447	Baik
Probability	≥ 0,05	0,079	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,472	Baik
GFI	≥ 0,90	0,937	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,887	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,978	Baik
CFI	≥ 0,95	0,984	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,065	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.1 dihasilkan nilai Chi Square = 29,447 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,079 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.2
Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1 <--- Kapabilitas_Jejaring_Usaha	,885	1,000			
X2 <--- Kapabilitas_Jejaring_Usaha	,803	,992	,090	11,056	***
X3 <--- Kapabilitas_Jejaring_Usaha	,836	1,189	,099	12,002	***
X4 <--- Kapabilitas_Jejaring_Usaha	,776	,919	,088	10,458	***

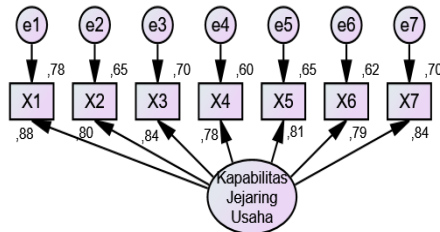
		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X5 <---	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,803	,859	,078	11,057	***
X6 <---	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,788	,789	,074	10,646	***
X7 <---	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,841	,850	,069	12,335	***
X8 <---	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,354	,465	,122	3,812	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel kapabilitas jejaring usaha diketahui bahwa indikator X8 tentang kapabilitas jejaring dengan perusahaan kecil / UMKM lainnya menghasilkan nilai standardized estimate yang tidak memenuhi kriteria sehingga indikator X8 dikeluarkan sebagai alat ukur kapabilitas jejaring usaha.

Gambar 4.2

Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha



Chi Square = 20,457
 Probabilitas = ,116
 CMIN/DF = 1,461
 GFI = ,950
 AGFI = ,900
 TLI = ,983
 CFI = ,989
 RMSEA = ,064

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada revisi konfirmatori faktor analisis variabel kapabilitas jejaring usaha disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.3
Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 14)	Kecil (< 23,685)	20,457	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,116	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,461	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,950	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,983	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,064	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.3 dihasilkan nilai Chi Square = 20,457 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,116 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.4
Revisi Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori
Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X1 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,884	1,000			
X2 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,805	,996	,090	11,082	***
X3 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,837	1,191	,099	12,003	***
X4 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,776	,920	,088	10,436	***
X5 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,805	,862	,078	11,092	***
X6 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,790	,791	,074	10,663	***
X7 <--- Kapabilitas_Jejarah_Usaha	,835	,846	,069	12,182	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

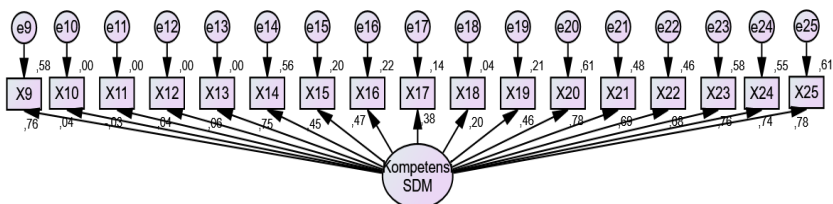
Dari hasil analisis revisi faktor konfirmatori pada variabel kapabilitas jejaring usaha diketahui bahwa semua indikator yang ditetapkan sebagai alat ukur variabel kapabilitas jejaring usaha menghasilkan nilai *standardized regression weight* serta nilai probabilitas yang memenuhi kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator X1-X7 merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur variabel kapabilitas jejaring usaha.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel kompetensi SDM, dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel kompetensi SDM.

Gambar 4.3

Analisis Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel kompetensi SDM disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.5

Pengujian Kelayakan Variabel Kompetensi SDM

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 119)	Kecil (< 145,461)	487,140	Kurang Baik
Probability	≥ 0,05	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	4,094	Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0,630	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0,525	Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0,537	Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0,595	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,165	Kurang Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.5 dihasilkan nilai Chi Square = 487,140 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model tidak fit.

Tabel 4.6
Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM

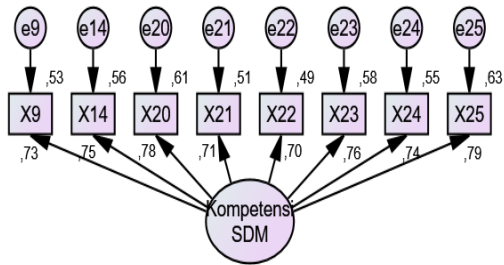
		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X9	<--- Kompetensi_SDM	,761	1,000			
X10	<--- Kompetensi_SDM	,044	,056	,127	,442	,659
X11	<--- Kompetensi_SDM	-,033	-,043	,130	-,329	,742
X12	<--- Kompetensi_SDM	,036	,049	,135	,364	,716
X13	<--- Kompetensi_SDM	,065	,085	,130	,655	,513
X14	<--- Kompetensi_SDM	,749	,829	,101	8,186	***
X15	<--- Kompetensi_SDM	,452	,451	,095	4,730	***
X16	<--- Kompetensi_SDM	,474	,510	,102	4,985	***
X17	<--- Kompetensi_SDM	,379	,433	,110	3,947	***
X18	<--- Kompetensi_SDM	,201	,320	,156	2,052	,040
X19	<--- Kompetensi_SDM	,460	,478	,099	4,821	***
X20	<--- Kompetensi_SDM	,780	,872	,102	8,547	***
X21	<--- Kompetensi_SDM	,693	,746	,099	7,497	***
X22	<--- Kompetensi_SDM	,677	,782	,108	7,253	***
X23	<--- Kompetensi_SDM	,764	,657	,079	8,329	***
X24	<--- Kompetensi_SDM	,740	,725	,091	7,962	***
X25	<--- Kompetensi_SDM	,782	,745	,088	8,429	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel kompetensi SDM diketahui bahwa indikator X10, X11, X12, X13, X15, X16, X17, X18, X19 menghasilkan nilai standardized estimate yang tidak memenuhi kriteria sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan sebagai alat ukur variabel kompetensi SDM.

Gambar 4.4

Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM



Chi Square = 27,452
Probabilitas = ,123
CMIN/DF = 1,373
GFI = ,939
AGFI = ,890
TLI = ,978
CFI = ,984
RMSEA = ,057

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada revisi konfirmatori faktor analisis variabel kompetensi SDM disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7
Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Kompetensi SDM

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 20)	Kecil (< 31,410)	27,452	Baik
Probability	≥ 0,05	0,123	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,373	Baik
GFI	≥ 0,90	0,939	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,890	Marginal
TLI	≥ 0,95	0,978	Baik
CFI	≥ 0,95	0,984	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,057	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.7 dihasilkan nilai Chi Square = 27,452 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,123 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.8
Revisi Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kompetensi SDM

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X9 <--- Kompetensi_SDM	,730	1,000			
X14 <--- Kompetensi_SDM	,750	,865	,111	7,818	***
X20 <--- Kompetensi_SDM	,780	,908	,112	8,128	***

		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X21	<--- Kompetensi_SDM	,713	,799	,108	7,414	***
X22	<--- Kompetensi_SDM	,703	,846	,117	7,254	***
X23	<--- Kompetensi_SDM	,762	,683	,086	7,908	***
X24	<--- Kompetensi_SDM	,739	,754	,099	7,588	***
X25	<--- Kompetensi_SDM	,794	,788	,097	8,117	***

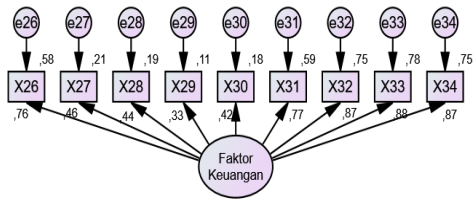
Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil analisis revisi faktor konfirmatori pada variabel kompetensi SDM diketahui bahwa semua indikator yang ditetapkan sebagai alat ukur variabel kompetensi SDM menghasilkan nilai *standardized regression weight* serta nilai probabilitas yang memenuhi kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator X9, X14, X20-X25 merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur variabel kompetensi SDM.

3. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel faktor keuangan, dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel faktor keuangan.

Gambar 4.5
Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan



Chi Square = 104,726
 Probabilitas = ,000
 CMIN/DF = 3,879
 GFI = ,801
 AGFI = ,669
 TLI = ,808
 CFI = ,856
 RMSEA = ,160

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel faktor keuangan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Keuangan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 27)	Kecil (< 40,113)	104,726	Kurang Baik
Probability	≥ 0,05	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	3,879	Kurang Baik
GFI	≥ 0,90	0,801	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0,669	Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0,808	Kurang Baik
CFI	≥ 0,95	0,856	Kurang Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,160	Kurang Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.9 dihasilkan nilai Chi Square = 104,726 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model tidak fit.

Tabel 4.10
Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan

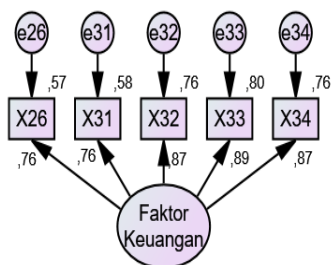
			Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X26	<---	Faktor_Keuangan	,762	1,000			
X27	<---	Faktor_Keuangan	,463	,703	,144	4,869	***
X28	<---	Faktor_Keuangan	,439	,531	,115	4,603	***
X29	<---	Faktor_Keuangan	,331	,349	,102	3,428	***
X30	<---	Faktor_Keuangan	,422	,459	,104	4,409	***
X31	<---	Faktor_Keuangan	,770	1,088	,127	8,554	***
X32	<---	Faktor_Keuangan	,868	1,021	,104	9,826	***
X33	<---	Faktor_Keuangan	,882	,962	,096	10,045	***
X34	<---	Faktor_Keuangan	,868	,952	,097	9,851	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel faktor keuangan diketahui bahwa indikator X27-X30 menghasilkan nilai standardized estimate yang tidak memenuhi kriteria sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan sebagai alat ukur variabel faktor keuangan.

Gambar 4.6

Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Keuangan



Chi Square = ,996
Probabilitas = ,963
CMIN/DF = ,199
GFI = ,996
AGFI = ,989
TLI = 1,020
CFI = 1,000
RMSEA = ,000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada revisi konfirmatori faktor analisis variabel faktor keuangan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.11

Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Keuangan

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 5)	Kecil (< 11,070)	0,996	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,963	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,199	Baik

GFI	$\geq 0,90$	0,996	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,989	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,020	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.11 dihasilkan nilai Chi Square = 0,996 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,963 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.12
Revisi Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori
Variabel Faktor Keuangan

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X26 <--- Faktor_Keuangan	,757	1,000			
X31 <--- Faktor_Keuangan	,763	1,085	,129	8,401	***
X32 <--- Faktor_Keuangan	,873	1,034	,106	9,778	***
X33 <--- Faktor_Keuangan	,893	,981	,098	10,053	***
X34 <--- Faktor_Keuangan	,873	,963	,098	9,793	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

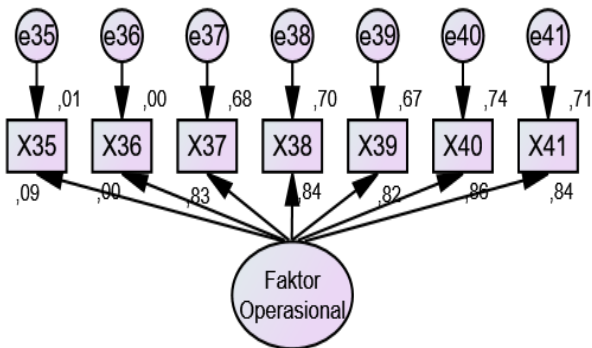
Dari hasil analisis revisi faktor konfirmatori pada variabel faktor keuangan diketahui bahwa semua indikator X26, X31- X34 menghasilkan nilai standardized regression weight serta nilai probabilitas yang memenuhi kriteria sehingga dapat

disimpulkan bahwa indikator X26, X31-X34 merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur variabel faktor keuangan.

4. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Operasional

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel faktor operasional, dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel faktor operasional.

Gambar 4.7
Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Operasional



Chi Square = 82,981
Probabilitas = ,000
CMIN/DF = 5,927
GFI = ,870
AGFI = ,740
TLI = ,775
CFI = ,850
RMSEA = ,209

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel faktor operasional disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.13
Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Operasional

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 23)	Kecil (< 23,685)	82,981	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	5,927	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,870	Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,740	Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,775	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,850	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,209	Kurang Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.13 dihasilkan nilai Chi Square = 82,981 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model tidak fit.

Tabel 4.14
Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Operasional

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X39 <--- Faktor_Operasional	,821	17,459	20,023	,872	,383
X38 <--- Faktor_Operasional	,838	16,130	18,516	,871	,384
X37 <--- Faktor_Operasional	,827	15,372	17,649	,871	,384

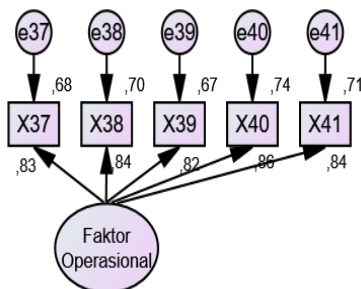
		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X36	<--- Faktor_Operasional	,000	-,004	1,176	-,004	,997
X35	<--- Faktor_Operasional	,085	1,000			
X40	<--- Faktor_Operasional	,861	15,761	18,092	,871	,384
X41	<--- Faktor_Operasional	,841	16,876	19,348	,872	,383

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pada variabel faktor operasional diketahui bahwa indikator X35 dan X36 menghasilkan nilai standardized estimate yang tidak memenuhi kriteria sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan sebagai alat ukur variabel faktor operasional.

Gambar 4.8

Revisi Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Operasional



Chi Square = 2,214
 Probabilitas = ,819
 CMIN/DF = ,443
 GFI = ,993
 AGFI = ,978
 TLI = 1,014
 CFI = 1,000
 RMSEA = ,000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada revisi konfirmatori faktor analisis variabel faktor operasional disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.15
Revisi Pengujian Kelayakan Variabel Faktor Operasional

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 5)	Kecil (< 11,070)	2,214	Baik
Probability	≥ 0,05	0,819	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,443	Baik
GFI	≥ 0,90	0,993	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,978	Baik
TLI	≥ 0,95	1,014	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.15 dihasilkan nilai Chi Square = 2,214 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,819 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.16
Revisi Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Faktor Operasional

		Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X39 <---	Faktor_Operasional	,820	1,134	,110	10,289	***
X38 <---	Faktor_Operasional	,838	1,049	,099	10,634	***
X37 <---	Faktor_Operasional	,827	1,000			
X40 <---	Faktor_Operasional	,862	1,025	,093	11,072	***
X41 <---	Faktor_Operasional	,840	1,096	,104	10,529	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

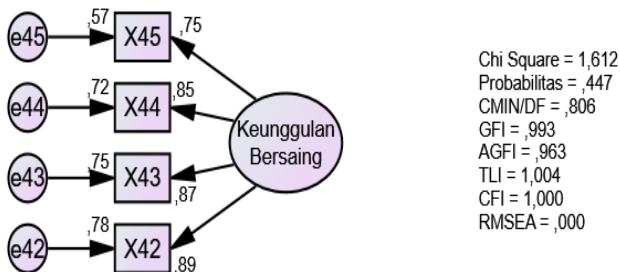
Dari hasil analisis revisi faktor konfirmatori pada variabel faktor operasional diketahui bahwa indikator X37, X38-X41 menghasilkan nilai *standardized regression weight* serta nilai probabilitas yang memenuhi kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator X37, X38-X41 merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur variabel faktor operasional.

5. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keunggulan Bersaing

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel keunggulan bersaing, dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel keunggulan bersaing.

Gambar 4.9

Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Keunggulan Bersaing



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel keunggulan bersaing disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.17
Pengujian Kelayakan Variabel Keunggulan Bersaing

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 2)	Kecil (< 5,991)	1,612	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,447	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,806	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,993	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,963	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,004	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.17 dihasilkan nilai Chi Square = 1,612 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,447 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.18
Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Keunggulan Bersaing

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X42 <--- Keunggulan_Bersaing	,885	1,000			
X43 <--- Keunggulan_Bersaing	,868	1,025	,085	12,042	***
X44 <--- Keunggulan_Bersaing	,847	,945	,081	11,620	***
X45 <--- Keunggulan_Bersaing	,755	,746	,076	9,796	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

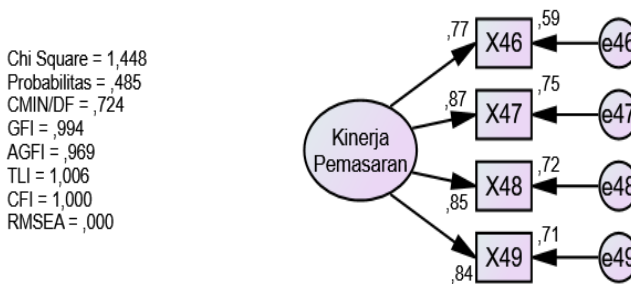
Dari hasil analisis revisi faktor konfirmatori pada variabel keunggulan bersaing diketahui bahwa indikator X42-X45 menghasilkan nilai *standardized regression weight* serta nilai probabilitas yang memenuhi kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator X42-X45 merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur variabel keunggulan bersaing.

6. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pemasaran

Pengujian kemaknaan dari indikator-indikator yang membentuk variabel kinerja pemasaran, dianalisis dari nilai *standardized regression weight* pada masing-masing indikator. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing indikator dalam membentuk variabel kinerja pemasaran.

Gambar 4.10

Analisis Konfirmatori Variabel Faktor Kinerja Pemasaran



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel kinerja pemasaran disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.19
Pengujian Kelayakan Variabel Kinerja Pemasaran

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 2)	Kecil (< 5,991)	1,448	Baik
Probability	≥ 0,05	0,485	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,724	Baik
GFI	≥ 0,90	0,994	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,969	Baik
TLI	≥ 0,95	1,006	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.19 dihasilkan nilai Chi Square = 1,448 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,485 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Tabel 4.20
Nilai *Regression Weight* pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Pemasaran

	Std Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
X46 <--- Kinerja_Pemasaran	,765	1,000			
X47 <--- Kinerja_Pemasaran	,868	1,162	,120	9,658	***
X48 <--- Kinerja_Pemasaran	,848	1,175	,126	9,328	***
X49 <--- Kinerja_Pemasaran	,843	1,122	,122	9,188	***

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Dari hasil analisis revisi faktor konfirmatori pada variabel kinerja pemasaran diketahui bahwa indikator X46-X49

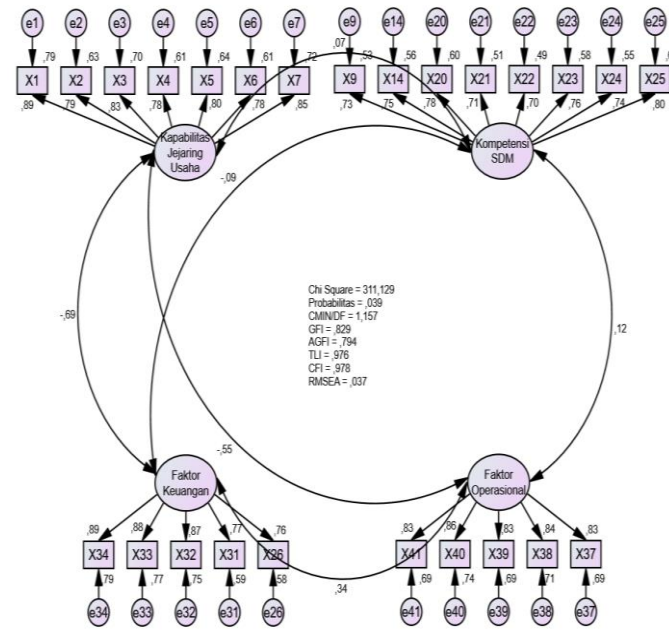
menghasilkan nilai standardized regression weight serta nilai probabilitas yang memenuhi kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator X46-X49 merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur variabel kinerja pemasaran.

4.1.2 Uji Validitas Diskriminan

1. Analisis Diskriminan untuk Variabel Eksogen

Analisis validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan hasil pengujian variabel eksogen pada free model dengan variabel eksogen yang dikonstrain. Berikut ini hasil analisis diskriminan pada variabel eksogen.

Gambar 4.11
Konfirmatori Variabel Eksogen Free Model



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel eksogen free model disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.21
Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen Free Model

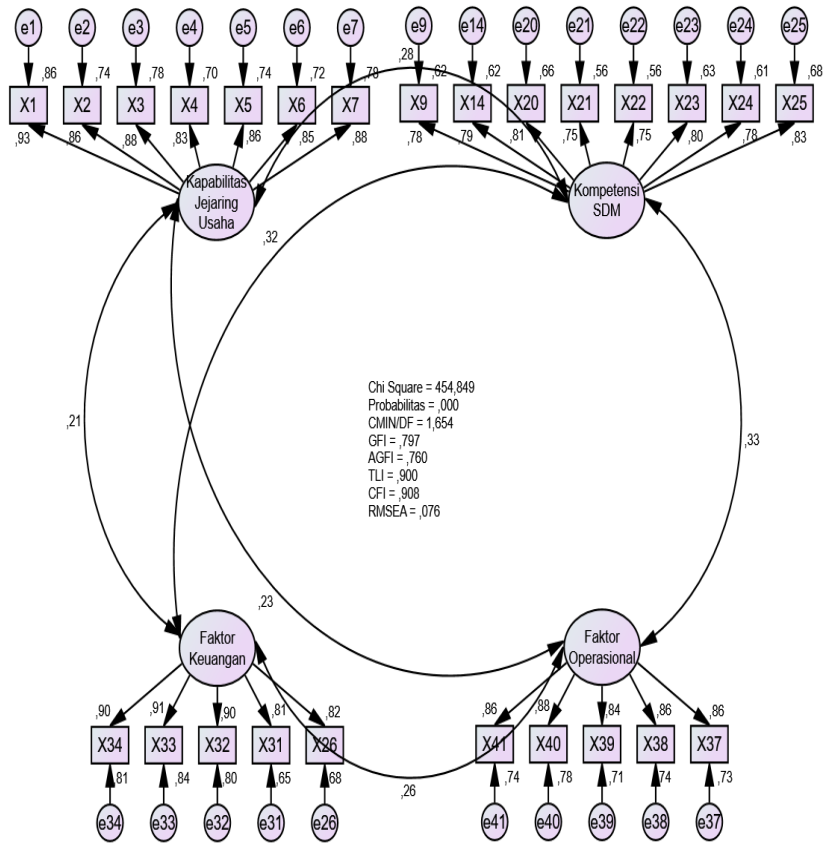
<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 269)	Kecil (< 308,255)	311,129	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,039	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,157	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,829	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,794	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,037	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.21 dihasilkan nilai Chi Square = 311,129 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,039 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah tidak fit. Meskipun demikian, perlu diketahui bahwa nilai Chi Square rentang dengan jumlah sampel maka perlu diperhatikan hasil nilai-nilai indeks yang lain seperti CMIN/DF, TLI, CFI dan RMSEA yang termasuk dalam kategori fit. Merujuk pada nilai-nilai indeks tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model konfirmatori variabel eksogen pada free model merupakan model yang fit.

Gambar 4.12

Konfirmatori Variabel Eksogen Konstrain Model



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel eksogen konstrain model disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.22
Pengujian Kelayakan Variabel Eksogen Konstrain Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 275)	Kecil (<314,678)	454,849	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,654	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,797	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,760	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,900	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,908	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,076	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.22 dihasilkan nilai Chi Square = 454,849 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah tidak fit. Meskipun demikian, perlu diketahui bahwa nilai Chi Square rentang dengan jumlah sampel maka perlu diperhatikan hasil nilai-nilai indeks yang lain seperti CMIN/DF dan RMSEA yang termasuk dalam kategori fit. Merujuk pada nilai-nilai indeks tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model konfirmatori variabel eksogen pada *free model* merupakan model yang fit.

Berdasarkan hasil pengujian variabel eksogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.23
Pengujian Analisis Diskriminan Variabel Eksogen

Free Model			Konstrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
311,129	269	0,039	454,849	275	0,000	143,720

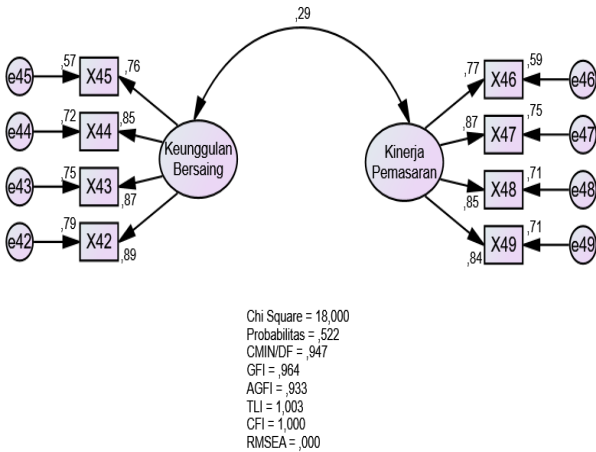
Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan data dalam Tabel 4.23 nilai beda Chi Square yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 143,720 dengan Chi Square yang disyaratkan adalah sebesar 12,591 (df = 6). Oleh karena nilai Chi Square hitung lebih besar dari nilai Chi Square kritis maka dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel eksogen dengan pendekatan konstrain model ditolak dan pengujian variabel eksogen dengan pendekatan free model dapat diterima. Artinya keempat konstruk yang diteliti sebagai variabel eksogen tidak saling berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

2. Analisis Diskriminan untuk Variabel Endogen

Analisis validitas diskriminan dilakukan dengan membandingkan hasil pengujian variabel endogen pada free model dengan variabel endogen yang dikonstrain. Berikut ini hasil analisis diskriminan pada variabel endogen.

Gambar 4.13
Konfirmatori Variabel Endogen Free Model



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel endogen free model disajikan dalam tabel berikut ini.

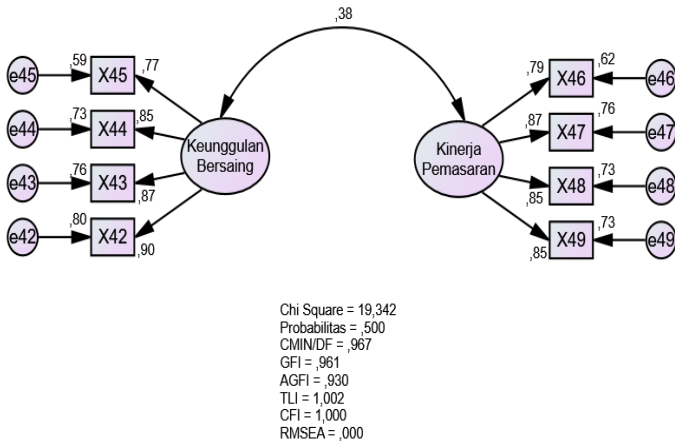
Tabel 4.24
Pengujian Kelayakan Variabel Endogen Free Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 19)	Kecil (< 30,143)	18,000	Baik
Probability	≥ 0,05	0,522	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	0,947	Baik
GFI	≥ 0,90	0,964	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,933	Baik
TLI	≥ 0,95	1,003	Baik
CFI	≥ 0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.24 dihasilkan nilai Chi Square = 18,000 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,522 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Gambar 4.14
Konfirmatori Variabel Endogen Konstrain Model



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Hasil pengujian kesesuaian model pada konfirmatori faktor analisis variabel eksogen konstrain model disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.25
Pengujian Kelayakan Variabel Endogen Konstrain Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 20)	Kecil (<31,410)	19,342	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,500	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,967	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,961	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,930	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,002	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian kelayakan model yang disajikan pada Tabel 4.25 dihasilkan nilai Chi Square = 19,342 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,500 menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi yang berarti model adalah fit.

Berdasarkan hasil pengujian variabel endogen pada *free model* dan *constrain model* diatas maka dapat dilakukan uji beda Chi Square pada kedua model tersebut seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.26
Pengujian Analisis Diskriminan Variabel Endogen

Free Model			Konstrain Model			Beda Chi Square
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	
18,000	19	0,522	31,410	20	19,342	13,410

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan data dalam Tabel 4.26 nilai beda Chi Square yang dihasilkan antara *free model* dan *constrain model* adalah 13,410 dengan Chi Square yang disyaratkan adalah sebesar 3,841 ($df = 1$). Oleh karena nilai Chi Square hitung lebih besar dari nilai Chi Square kritis maka dapat disimpulkan bahwa pengujian variabel endogen dengan pendekatan konstrain model ditolak dan pengujian variabel endogen dengan pendekatan free model dapat diterima. Artinya kedua konstruk yang diteliti sebagai variabel endogen tidak saling berkorelasi secara sempurna karena itu validitas diskriminan dapat dicapai.

4.1.3 Evaluasi *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dan dimensi/indicator pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Sedangkan pengukuran *Variance Extract* menunjukkan jumlah varians dari indicator yang diekstraksi oleh konstruk/variable laten yang dikembangkan. Nilai *Variance Extract* yang dapat diterima adalah minimal 0.50. Hasil perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract* dapat dilihat pada Tabel 4.27.

Tabel 4.27
Reliability dan Variance Extract

Variabel		Std.Load	Std.Load2	1-Std.Load2	Reliability	Variance
Kapabilitas Jejaring Usaha	X1	0,891	0,794	0,206	0,934	0,670
	X2	0,793	0,629	0,371		
	X3	0,834	0,696	0,304		
	X4	0,779	0,607	0,393		
	X5	0,797	0,635	0,365		
	X6	0,779	0,607	0,393		
	X7	0,850	0,723	0,278		
		5,723	4,690	2,310		
Kompetensi SDM	X9	0,730	0,533	0,467	0,910	0,558
	X14	0,751	0,564	0,436		
	X20	0,781	0,610	0,390		
	X21	0,713	0,508	0,492		
	X22	0,706	0,498	0,502		
	X23	0,757	0,573	0,427		
	X24	0,737	0,543	0,457		
	X25	0,795	0,632	0,368		
	5,970	4,462	3,538			
Faktor Keuangan	X26	0,767	0,588	0,412	0,919	0,696
	X31	0,767	0,588	0,412		
	X32	0,869	0,755	0,245		
	X33	0,877	0,769	0,231		
	X34	0,883	0,780	0,220		
		4,163	3,481	1,519		
Faktor Operasional	X37	0,830	0,689	0,311	0,922	0,702
	X38	0,844	0,712	0,288		

	X39	0,828	0,686	0,314		
	X40	0,857	0,734	0,266		
	X41	0,830	0,689	0,311		
		4,189	3,510	1,490		
Keunggulan Bersaing	X42	0,866	0,750	0,250	0,906	0,706
	X43	0,865	0,748	0,252		
	X44	0,857	0,734	0,266		
	X45	0,769	0,591	0,409		
		3,357	2,824	1,176		
Kinerja Pemasaran	X46	0,769	0,591	0,409	0,900	0,692
	X47	0,865	0,748	0,252		
	X48	0,846	0,716	0,284		
	X49	0,845	0,714	0,286		
		3,325	2,769	1,231		

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan yang ditampilkan dalam Tabel 4.27 diketahui bahwa seluruh variabel laten dapat memenuhi kriteria reliabilitas dan *Variance Extract*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dan secara bersama-sama mampu mencerminkan adanya sebuah unidimensionalitas.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden mengenai variable-variabel yang diteliti dalam penelitian ini yang dilakukan dengan menggunakan teknik Analisis Indeks.

Oleh karena teknik scoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006,):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)+(\%F5x5) \\ +(\%F6x6)+(\%F7x7)+(\%F8x8)+(\%F9x9)+(\%F10x \\ 10))/10$$

Dimana:

F1 = frekuensi responden yang menjawab 1

F2 = frekuensi responden yang menjawab 2

Dst, F10 = frekuensi responden yang menjawab 10

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka rentang sebesar 90 dibagi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu sebagai berikut:

10.00 – 40.00 = rendah

40.01 – 70.00 = sedang

70.01 – 100.00 = tinggi

Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk masing-masing variabel penelitian diuraikan di bawah ini.

4.2.1 Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

Variabel kapabilitas jejaring usaha yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan delapan indikator. Melalui analisis konfirmatori satu indikator yaitu X8 (kapabilitas jejaring dengan perusahaan kecil / UMKM lainnya) gugur sehingga pengukuran hanya dilakukan dengan tujuh indikator, yaitu:

Kapabilitas jejaring teman (X1), Kapabilitas jejaring relasi usaha (X2), Kapabilitas jejaring mitra kerja (pemasok) (X3), Kapabilitas jejaring dengan pemerintah (X4), Kapabilitas jejaring dengan organisasi non pemerintah (X5), Kapabilitas jejaring dengan lembaga keuangan (X6), dan Kapabilitas jejaring dengan perusahaan besar (X7). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kapabilitas jejaring usaha disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.28

Nilai Indeks Variabel Kapabilitas Jejaring Usaha

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kapabilitas Jejaring Usaha										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X1: Kapabilitas jejaring teman	3,5	9,6	11,4	15,8	24,6	12,3	11,4	6,1	4,4	0,9	49,4
X2: Kapabilitas jejaring relasi usaha	7,9	13,2	14,9	16,7	16,7	14,0	7,0	3,5	3,5	2,6	44,8
X3: Kapabilitas jejaring mitra kerja (pemasok)	12,3	12,3	14,0	14,9	12,3	11,4	9,6	1,8	7,0	4,4	45,7
X4: Kapabilitas jejaring dengan pemerintah	6,1	7,0	10,5	24,6	14,9	18,4	7,9	2,6	5,3	2,6	48,5
X5: Kapabilitas jejaring dengan organisasi non pemerintah	3,5	12,3	17,5	14,9	19,3	19,3	6,1	5,3	0,0	1,8	45,6
X6: Kapabilitas jejaring dengan lembaga	3,5	9,6	16,7	19,3	18,4	14,9	14,0	2,6	0,9	0,0	45,8

keuangan											
X7: Kapabilitas jejaring dengan perusahaan besar	4,4	7,9	18,4	16,7	24,6	13,2	8,8	4,4	1,8	0,0	45,7
Rerata											46,5

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kapabilitas jejaring usaha adalah sebesar 46,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kapabilitas jejaring usaha dipersepsikan sedang oleh responden. Dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur kapabilitas jejaring usaha, indikator X1 tentang kapabilitas jejaring teman merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 49,4. Indikator X2 tentang kapabilitas jejaring relasi usaha dengan indeks sebesar 44,8 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

4.2.2 Variabel Kompetensi SDM

Variabel kompetensi SDM yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan 16 indikator. Melalui analisis konfirmatori hanya delapan indikator yang dinyatakan valid untuk mengukur kompetensi SDM yang meliputi Pengetahuan manajemen bisnis (X9), Kerjasama dan organisasi (X14), Mengambil keputusan (X20), Memimpin (X21), Mengendalikan (X22), Berinovasi (X23), Situasi (X24), dan Perubahan lingkungan bisnis (X25). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kompetensi SDM disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.29
Nilai Indeks Variabel Kompetensi SDM

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kompetensi SDM										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X9: Pengetahuan manajemen bisnis	0,0	1,8	7,0	5,3	14,9	17,5	27,2	14,9	7,0	4,4	64,2
X14: Kerjasama dan organisasi	0,0	0,0	0,0	5,3	12,3	24,6	24,6	18,4	7,9	7,0	69,1
X20: Mengambil keputusan	0,0	0,0	4,4	3,5	11,4	20,2	27,2	24,6	5,3	3,5	67,5
X21: Memimpin	0,0	0,0	1,8	6,1	14,0	26,3	26,3	15,8	6,1	3,5	65,8
X22: Mengendalikan	0,0	0,0	1,8	6,1	15,8	21,9	22,8	19,3	7,0	5,3	67,0
X23: Berinovasi	0,0	0,0	0,0	3,5	11,4	32,5	30,7	15,8	5,3	0,9	66,4
X24: Situasi	0,0	0,0	0,0	5,3	21,1	23,7	26,3	15,8	7,0	0,9	65,1
X25: Perubahan lingkungan bisnis	0,0	0,0	0,9	5,3	11,4	30,7	26,3	18,4	6,1	0,9	66,0
Rerata											66,4

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kompetensi SDM adalah sebesar 66,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM dipersepsikan sedang oleh responden. Dari kedelapan indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi SDM, indikator X14 tentang kerjasama dan organisasi merupakan

indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 69,1. Indikator X9 tentang pengetahuan manajemen bisnis dengan indeks sebesar 64,2 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

4.2.3 Variabel Faktor Keuangan

Variabel faktor keuangan yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan sembilan indikator. Melalui analisis konfirmatori terdapat empat indikator gugur sehingga hanya terdapat lima indikator yang valid untuk mengukur variabel faktor keuangan yang meliputi Hutang meningkat sangat tajam (X26), Piutang tak tertagih meningkat (X31), Perputaran persediaan semakin lambat (X32), Keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur (X33), dan Tagihan yang terkonsentrasi pada pihak tertentu (X34). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel faktor keuangan disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.30
Nilai Indeks Variabel Faktor Keuangan

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Faktor Keuangan										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X26: Hutang meningkat sangat tajam	1,8	2,6	7,0	14,0	21,1	14,0	8,8	14,9	11,4	4,4	60,1
X31: Piutang tak tertagih meningkat	2,6	4,4	8,8	12,3	12,3	15,8	11,4	14,9	12,3	5,3	60,6
X32: Perputaran	0,0	2,6	1,8	12,3	14,9	14,9	18,4	15,8	14,9	4,4	65,7

persediaan semakin lambat											
X33: Keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur	0,0	0,9	4,4	8,8	13,2	17,5	17,5	22,8	12,3	2,6	66,3
X34: Tagihan yang terkonsentrasi pada pihak tertentu	0,0	1,8	3,5	7,0	13,2	22,8	19,3	17,5	9,6	5,3	65,9
Rerata											63,7

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel faktor keuangan adalah sebesar 63,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel faktor keuangan dipersepsikan sedang oleh responden. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur faktor keuangan, indikator X33 tentang keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 66,3. Indikator X26 tentang hutang meningkat sangat tajam dengan indeks sebesar 60,1 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

4.2.4 Variabel Faktor Operasional

Variabel faktor operasional yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan tujuh indikator. Dari hasil analisis konfirmatori, dinyatakan dua indikator gugur sehingga hanya terdapat lima indikator yang valid sebagai pengukur variabel faktor operasional yang meliputi: Kehilangan satu atau lebih

pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik (X37), Tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan (X38), Sistem operasional tidak efisien (X39), Distribusi pemasaran yang terganggu (X40), dan Operasional perusahaan mencemari lingkungan (X41). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel faktor operasional disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.31
Nilai Indeks Variabel Faktor Operasional

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Faktor Operasional										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X37: Kehilangan satu atau lebih pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik	2,6	0,0	6,1	7,9	7,0	18,4	17,5	19,3	16,7	4,4	66,9
X38: Tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan	1,8	3,5	8,8	7,9	9,6	21,1	17,5	14,9	10,5	4,4	62,2
X39: Sistem operasional tidak efisien	3,5	2,6	5,3	11,4	7,9	14,9	10,5	21,9	13,2	8,8	65,5

X40: Distribusi pemasaran yang terganggu	1,8	3,5	3,5	4,4	11,4	14,9	23,7	17,5	14,9	4,4	66,7
X41: Operasional perusahaan mencemari lingkungan	3,5	1,8	1,8	9,6	7,9	14,0	14,9	21,9	14,9	9,6	68,4
Rerata											65,9

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel faktor operasional adalah sebesar 65,9 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel faktor operasional dipersepsikan sedang oleh responden. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur faktor operasional, indikator X41 tentang operasional perusahaan mencemari lingkungan merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 68,4. Indikator X38 tentang tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan dengan indeks sebesar 62,2 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

4.2.5 Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan bersaing yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yang meliputi *Valuable* (X42), *Imitability* (X43), *Durability* (X44), dan *Transferability* (X45). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel keunggulan bersaing disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.32
Nilai Indeks Variabel Keunggulan Bersaing

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Keunggulan Bersaing										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X42: <i>Valuable</i>	6,1	12,3	20,2	18,4	18,4	8,8	13,2	0,0	0,9	1,8	42,8
X43: <i>Imitability</i>	5,3	14,0	24,6	17,5	13,2	7,9	11,4	2,6	2,6	0,9	42,4
X44: <i>Durability</i>	3,5	15,8	19,3	18,4	14,0	11,4	12,3	4,4	0,9	0,0	43,4
X45: <i>Transferability</i>	0,9	10,5	18,4	22,8	22,8	8,8	10,5	4,4	0,9	0,0	45,2
Rerata											43,5

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 43,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing dipersepsikan sedang oleh responden. Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing, indikator X45 tentang *transferability* merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 45,2. Indikator X43 tentang *imitability* dengan indeks sebesar 42,4 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

4.2.6 Variabel Kinerja Pemasaran

Variabel kinerja pemasaran yang diteliti dalam penelitian ini menggunakan empat indikator, yaitu Pertumbuhan omzet penjualan (X46), Pertumbuhan pelanggan (X47), Pertumbuhan

profit/keuntungan (X48), dan Pertumbuhan penjualan (X49). Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja pemasaran disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.33
Nilai Indeks Variabel Kinerja Pemasaran

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kinerja Pemasaran										Indeks
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
X46: Pertumbuhan omzet penjualan	4,4	9,6	16,7	18,4	20,2	14,9	12,3	3,5	0,0	0,0	45,2
X47: Pertumbuhan pelanggan	2,6	19,3	16,7	20,2	12,3	17,5	7,9	2,6	0,9	0,0	42,3
X48: Pertumbuhan profit/keuntungan	7,0	14,0	14,9	16,7	19,3	15,8	9,6	0,9	1,8	0,0	42,8
X49: Pertumbuhan penjualan	7,0	14,9	13,2	19,3	20,2	16,7	7,0	0,0	1,8	0,0	42,0
Rerata											43,1

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas terlihat bahwa hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja pemasaran adalah sebesar 43,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pemasaran dipersepsikan sedang oleh responden. Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran, indikator X46 tentang pertumbuhan omzet penjualan merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks

sebesar 45,2. Indikator X49 tentang pertumbuhan penjualan dengan indeks sebesar 42,0 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

4.3 Pengujian Asumsi SEM

Pengujian asumsi SEM merupakan uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis SEM. Berikut ini:

4.3.1 Evaluasi Normalitas Data

Estimasi dengan *Maximum Likelihood* menghendaki *variable observed* harus memenuhi asumsi normalitas *multivariate*. Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk *multivariate* dengan rentang ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

Tabel 4.34
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X49	1,000	9,000	,086	,376	-,499	-1,087
X48	1,000	9,000	,098	,426	-,646	-1,408
X47	1,000	9,000	,292	1,272	-,767	-1,671
X46	1,000	8,000	-,034	-,147	-,771	-1,679
X41	1,000	10,000	-,725	-3,159	,042	,092
X40	1,000	10,000	-,721	-3,144	,211	,459
X39	1,000	10,000	-,510	-2,223	-,554	-1,208
X38	1,000	10,000	-,362	-1,576	-,491	-1,070
X37	1,000	10,000	-,661	-2,881	-,012	-,026
X34	2,000	10,000	-,210	-,916	-,292	-,637

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X33	2,000	10,000	-,337	-1,467	-,618	-1,348
X32	2,000	10,000	-,222	-,968	-,690	-1,505
X31	1,000	10,000	-,193	-,841	-,847	-1,846
X26	1,000	10,000	-,006	-,027	-,768	-1,675
X25	3,000	10,000	-,079	-,343	-,129	-,282
X24	4,000	10,000	,173	,754	-,610	-1,329
X23	4,000	10,000	,142	,621	-,031	-,067
X22	3,000	10,000	,053	,230	-,420	-,915
X21	3,000	10,000	,070	,306	-,115	-,251
X20	3,000	10,000	-,386	-1,682	,109	,239
X14	4,000	10,000	,207	,902	-,472	-1,028
X9	2,000	10,000	-,277	-1,209	-,240	-,522
X45	1,000	9,000	,377	1,644	-,440	-,960
X44	1,000	9,000	,300	1,306	-,837	-1,824
X43	1,000	10,000	,604	2,632	-,265	-,577
X42	1,000	10,000	,471	2,053	,016	,035
X7	1,000	9,000	,162	,706	-,383	-,834
X6	1,000	9,000	,035	,154	-,719	-1,566
X5	1,000	10,000	,313	1,363	-,193	-,420
X4	1,000	10,000	,345	1,503	-,120	-,262
X3	1,000	10,000	,444	1,935	-,671	-1,462
X2	1,000	10,000	,458	1,996	-,279	-,609
X1	1,000	10,000	,173	,753	-,453	-,986
Multivariate					14,200	1,577

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil pengujian normalitas yang disajikan dalam Tabel 4.34 diatas menunjukkan nilai CR *multivariate* sebesar 1,577

yang berada di bawah 2.58, sehingga dapat dikatakan bahwa distribusi data *variable observed* adalah normal.

4.3.2 Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al.*, 1995, dalam Ferdinand, 2006). Evaluasi *outliers* dilakukan dengan menggunakan Uji Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) digunakan untuk melihat ada tidaknya *outliers* secara *multivariate* dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- a. Mahalanobis maksimal < Chi Square tabel pada derajat bebas (jumlah indikator = 33 ; $\alpha = 0,001$) = 63,870, artinya tidak terdapat *multivariate outliers*
- b. Mahalanobis maksimal \geq Chi Square tabel pada derajat bebas (jumlah indikator = 33 ; $\alpha = 0,001$) = 63,870, artinya terdapat *multivariate outliers*

Tabel 4.35
Evaluasi *Outliers*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
114	51,844	,020	,895
29	51,658	,020	,678
95	51,040	,023	,499
45	50,913	,024	,293
15	50,371	,027	,196
1	48,666	,039	,279

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
41	48,107	,043	,226
22	44,162	,093	,840
64	44,072	,094	,758
33	43,732	,100	,717
3	42,503	,124	,853
57	42,477	,125	,777
20	41,709	,142	,840
47	41,512	,147	,803
9	41,071	,158	,814
106	41,054	,158	,738
98	40,842	,164	,703
37	40,413	,175	,726
18	40,306	,178	,667
85	40,248	,180	,590
36	40,041	,186	,558
112	39,669	,197	,581
104	39,541	,201	,529
12	39,379	,206	,489
39	39,038	,217	,510
48	38,359	,239	,647
87	37,264	,279	,868
8	36,657	,303	,927
76	36,494	,310	,917
107	36,474	,310	,884
71	36,455	,311	,843
110	36,367	,315	,810
56	36,273	,319	,777
11	36,263	,319	,714

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
94	36,250	,319	,646
51	36,106	,325	,621
23	35,973	,331	,593
27	35,336	,358	,742
63	35,244	,362	,706
26	35,239	,363	,637
16	35,028	,372	,642
14	34,805	,382	,652
24	34,327	,404	,750
19	34,177	,411	,737
79	34,079	,416	,706
86	34,019	,418	,659
2	33,957	,421	,612
82	33,824	,428	,591
111	33,597	,438	,608
65	33,384	,449	,620
5	33,361	,450	,556
4	33,290	,453	,511
93	32,961	,469	,572
54	32,928	,471	,512
108	32,703	,482	,532
62	32,607	,487	,497
75	32,371	,498	,522
58	32,356	,499	,454
101	32,345	,500	,386
89	32,260	,504	,349
49	32,243	,505	,289
68	32,130	,510	,266

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
105	32,069	,513	,228
97	31,980	,518	,201
13	31,931	,520	,165
60	31,855	,524	,140
28	31,803	,527	,112
99	31,798	,527	,081
40	31,494	,542	,104
100	31,484	,543	,075
61	30,921	,571	,153
77	30,678	,583	,171
113	30,603	,587	,144
103	30,596	,587	,106
10	30,533	,591	,085
96	30,308	,602	,093
102	30,305	,602	,065
7	30,064	,614	,073
44	30,030	,616	,053
69	29,772	,629	,063
25	29,752	,630	,044
84	29,728	,631	,030
66	29,542	,640	,029
32	29,515	,641	,020
30	29,387	,648	,017
88	29,363	,649	,010
6	29,177	,658	,010
80	29,054	,664	,008
73	28,485	,692	,022
81	28,235	,703	,025

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
83	27,822	,723	,042
38	27,320	,745	,078
43	27,165	,752	,069
90	26,487	,782	,160
78	26,032	,800	,226
91	25,743	,812	,244
17	25,488	,822	,250
74	24,939	,842	,359
50	24,930	,842	,269
21	24,689	,851	,261

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Nilai Mahalanobis maksimal yang dihasilkan dari pengujian model penelitian adalah sebesar 51,844. Nilai Mahalanobis maksimal tersebut (51,844) < nilai Chi Square tabel (63,870) yang berarti bahwa tidak terdapat masalah outliers pada data penelitian.

4.3.3 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinieritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinieritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data, nilai determinan matriks kovarians sampel adalah:

Determinant of sample covariance matrix = 320663,720

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada sangat jauh

dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinieritas dan singularitas.

4.3.4 Evaluasi Nilai Residual

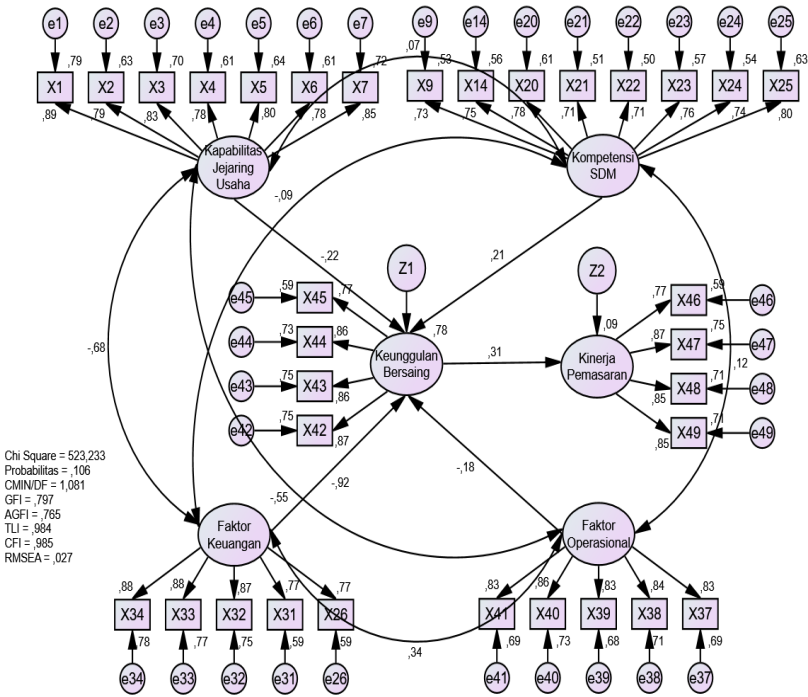
Setelah melakukan estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi (>2.58) maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya.

Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dalam penelitian ini, ditemukan tiga nilai *standardized residual kovarians* yang lebih dari 2,58 namun demikian, jumlahnya tidak melebihi 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model (Ferdinand, 2006) sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat masalah residual.

4.4 Analisis Full Model

Dalam pengujian *full model* dilakukan dua tahap pengujian, yaitu kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi (Ferdinand, 2006). Adapun hasil-hasil pengujian pada kedua tahap tersebut diuraikan di bawah ini.

Gambar 4.15
Pengujian Model Penelitian



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

4.4.1 Uji Kesesuaian Model – *Goodness of Fit Test*

Tahap pertama pengujian ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengujian kesesuaian model yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.36 di bawah ini.

Tabel 4.36
Pengujian Kelayakan Model Penelitian

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 484)	$\leq 536,287$	523,233	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,106	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,081	Baik
GFI	$0,90 \leq \text{GFI} < 1,00$	0,797	Marginal
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} < 1,00$	0,765	Marginal
TLI	$0,95 \leq \text{TLI} < 1,00$	0,984	Baik
CFI	$0,95 \leq \text{CFI} < 1,00$	0,985	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 4.36 terlihat bahwa nilai *Chi Square* = 523,233 dengan probabilitas = 0,106 dan nilai-nilai indeks yang meliputi CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA termasuk dalam kategori baik sedangkan indeks GFI dan AGFI termasuk dalam kategori marginal maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi atau dengan kata lain model adalah *fit*.

4.5 Uji Kausalitas

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam menggunakan analisis dengan SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR).

Tabel 4.37
Pengujian Hipotesis

			Std. Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_Bersaing	←	Kompetensi_SDM	0,211	,267	,085	3,122	,002
Keunggulan_Bersaing	←	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	0,222	,206	,098	2,093	,036
Keunggulan_Bersaing	←	Faktor_Operasional	0,176	,172	,078	2,211	,027
Keunggulan_Bersaing	←	Faktor_Keuangan	0,918	,928	,124	7,455	***
Kinerja_Pemasaran	←	Keunggulan_Bersaing	0,306	,249	,084	2,951	,003

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

4.5.1 Pengujian Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kapabilitas jejaring usaha terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,093 dengan probabilitas sebesar 0,036. Oleh karena nilai CR (2,093) > 2,00 dan nilai probabilitas (0,036) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kapabilitas jejaring usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa jika UMKM memiliki kapabilitas jejaring usaha yang baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut.

4.5.2 Pengujian Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi SDM terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 3,122 dengan probabilitas sebesar 0,002. Oleh

karena nilai CR (3,122) > 2,00 dan nilai probabilitas (0,002) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa jika kompetensi SDM yang dimiliki UMKM semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut.

4.5.3 Pengujian Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh faktor keuangan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 7,455 dengan probabilitas sebesar 0,000. Oleh karena nilai CR (7,455) > 2,00 dan nilai probabilitas (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel faktor keuangan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa jika faktor keuangan yang dimiliki UMKM semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut.

4.5.4 Pengujian Pengaruh Faktor Operasional terhadap Keunggulan Bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh faktor operasional terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,211 dengan probabilitas sebesar 0,027. Oleh karena nilai CR (2,211) > 2,00 dan nilai probabilitas (0,027) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel faktor operasional terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa jika

faktor operasional yang dimiliki UMKM semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut.

4.5.5 Pengujian Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 2,951 dengan probabilitas sebesar 0,003. Oleh karena nilai CR (2,951) > 2,00 dan nilai probabilitas (0,003) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemasaran. Temuan ini menunjukkan bahwa jika UMKM memiliki keunggulan bersaing yang semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kinerja pemasaran UMKM tersebut.

4.6 Analisis Pengaruh

Analisa pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung dan tidak langsung. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (Ferdinand, 2005).

Tabel 4.38
Standardized Direct Effects

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing
Keunggulan Bersaing	,176	,918	,211	,222	,000
Kinerja_Pemasaran	,000	,000	,000	,000	,306

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel di atas menyajikan besar pengaruh langsung antar variabel yang ditunjukkan dari nilai koefisien standardized direct effect. Berdasarkan analisis ini dapat diketahui bahwa faktor keuangan merupakan faktor utama yang menjelaskan terbentuknya keunggulan bersaing dengan nilai standardized direct effect sebesar 0,918 kemudian diikuti kapabilitas jejaring usaha (0,222), kompetensi SDM (0,211) dan faktor operasional (0,176).

Tabel 4.39
Standardized Indirect Effect

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha
Keunggulan Bersaing	,000	,000	,000	,000
Kinerja Pemasaran	,054	,281	,065	,068

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Tabel 4.39 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel lainnya. Tabel 4.39 menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh faktor keuangan terhadap kinerja pemasaran dengan koefisien sebesar 0,281.

4.7 Pengujian Pengaruh Pemediasi

Analisis pengaruh variabel intervening dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan dan faktor operasional terhadap kinerja pemasaran yang dimediasi oleh keunggulan bersaing. Pengujian pengaruh variabel intervening dilakukan dengan menggunakan Sobel Test.

4.7.1 Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Sobel test akan digunakan untuk menguji signifikansi koefisien pemediasi pengaruh variabel keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh kapabilitas jejaring usaha terhadap kinerja pemasaran.

Tabel 4.40
Pengujian Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Pengaruh antar Variabel		Sa	Sb	Sab	t hitung	t tabel ($\alpha = 5\%$)
Kapabilitas Jejaring Usaha → Keunggulan Bersaing	Keunggulan Bersaing → Kinerja Pemasaran					
0,222	0,306	0,098	0,084	0,019	3,465	1,980

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari hasil pengujian pertama, diperoleh t hitung sebesar 3,465. Oleh karena t hitung = 3,465 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,068 terbukti signifikan dan berarti secara statistik keunggulan bersaing signifikan memediasi pengaruh kapabilitas jejaring usaha terhadap kinerja pemasaran.

4.7.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Sobel test akan digunakan untuk menguji signifikansi koefisien pemediasi pengaruh variabel keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pemasaran.

Tabel 4.41
Pengujian Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Pengaruh antar Variabel		Sa	Sb	Sab	t hitung	t tabel ($\alpha = 5\%$)
Kompetensi SDM → Keunggulan Bersaing (a)	Keunggulan Bersaing → Kinerja Pemasaran (b)					
0,211	0,306	0,085	0,084	0,018	3,587	1,980

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari hasil pengujian pertama, diperoleh t hitung sebesar 3,587. Oleh karena t hitung = 3,587 lebih besar dari t tabel

dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,065 terbukti signifikan dan berarti secara statistik keunggulan bersaing signifikan memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pemasaran.

4.7.3 Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Sobel test akan digunakan untuk menguji signifikansi koefisien pemediasi pengaruh variabel keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pemasaran.

Tabel 4.42
Pengujian Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Pengaruh antar Variabel		Sa	Sb	Sab	t hitung	t tabel ($\alpha = 5\%$)
Faktor Keuangan → Keunggulan Bersaing (a)	Keunggulan Bersaing → Kinerja Pemasaran (b)					
0,918	0,306	0,124	0,084	0,079	3,558	1,980

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari hasil pengujian pertama, diperoleh t hitung sebesar 3,558. Oleh karena t hitung = 3,558 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,281 terbukti

signifikan dan berarti secara statistik keunggulan bersaing signifikan memediasi pengaruh faktor keuangan terhadap kinerja pemasaran.

4.7.4 Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Sobel test akan digunakan untuk menguji signifikansi koefisien pemediasi pengaruh variabel keunggulan bersaing dalam memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pemasaran.

Tabel 4.43
Pengujian Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing

Pengaruh antar Variabel		Sa	Sb	Sab	t hitung	t tabel ($\alpha = 5\%$)
Faktor Operasional → Keunggulan Bersaing (a)	Keunggulan Bersaing → Kinerja Pemasaran (b)					
0,176	0,306	0,078	0,084	0,015	3,590	1,980

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari hasil pengujian pertama, diperoleh t hitung sebesar 3,590. Oleh karena t hitung = 3,590 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,980, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,054 terbukti signifikan dan berarti secara statistik keunggulan bersaing signifikan memediasi pengaruh faktor operasional terhadap kinerja pemasaran.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel kapabilitas jejaring usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Artinya jika UMKM memiliki kapabilitas jejaring usaha yang baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kapabilitas jejaring usaha adalah sebesar 46,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kapabilitas jejaring usaha dipersepsikan sedang oleh responden. Dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur kapabilitas jejaring usaha, indikator X1 tentang kapabilitas jejaring teman merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 49,4. Indikator X2 tentang kapabilitas jejaring relasi usaha dengan indeks sebesar 44,8 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

Studi ini memetakan empat peubah yang dapat menjelaskan terjadinya keunggulan bersaing. Jaringan (*network*) diartikan sebagai pola hubungan individu dengan individu lainnya, dengan jumlah individu yang bervariasi, dapat bersifat antar kelompok, atau antar organisasi yang dapat berupa jaringan keluarga dan etnis dimana anggotanya adalah masih memiliki hubungan keluarga, jaringan komunitas, jaringan organisasi atau jaringan pemasok dengan pembeli (Faidal, 2007). Jaringan (*network*) menurut Dubini dan Aldrich (dalam Faidal, 2007) dapat berbentuk tunggal antara dua pihak atau lebih dari dua pihak. Dapat berbentuk formal atau informal pada area lokal atau interlokal maupun ikatan bisnis atau

antara sektor yang berbeda. Jaringan digunakan untuk menunjukkan pola hubungan antar individu, antar kelompok, dan antar organisasi.

4.8.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi SDM terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Artinya, jika kompetensi SDM yang dimiliki UMKM semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kompetensi SDM adalah sebesar 66,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi SDM dipersepsikan sedang oleh responden. Dari kedelapan indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi SDM, indikator X14 tentang kerjasama dan organisasi merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 69,1. Indikator X9 tentang pengetahuan manajemen bisnis dengan indeks sebesar 64,2 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

Kompetensi SDM merupakan aset yang sangat berharga dan merupakan modal nonfisik yang sangat penting dalam jalannya suatu unit bisnis. Kompetensi SDM dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Kompetensi SDM merupakan suatu kemampuan manusia secara pribadi yang merupakan nilai lebih dari manusia itu sendiri.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten merupakan syarat mutlak guna mencapai tujuan suatu organisasi. Begitupula UMKM, untuk dapat berjalan dengan

baik, UMKM perlu ditunjang dengan kompetensi SDM yang berkualitas dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya. Selain itu, kompetensi SDM merupakan inti dari suatu perusahaan. Dengan kompetensi SDM yang cakap dan terampil, suatu unit bisnis UMKM akan mampu selalu berinovasi dan beradaptasi dengan keadaan pasar yang selalu dinamis. Kapabilitas inovasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis ini merupakan wujud dari kompetensi SDM yang memungkinkan UMKM untuk memperoleh keunggulan bersaingnya.

Kompetensi SDM UKM dalam penelitian ini memfokuskan pada tiga hal pokok yaitu: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) (Ardiana, Brahmayanti, Subaedi, 2010). Pengetahuan (*knowledge*), merupakan penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, dan diperoleh melalui proses pembelajaran serta pengalaman selama kehidupannya. Keterampilan (*skill*), adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi suatu objek secara fisik. Kemampuan (*ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Studi Tedjakusuma (2014) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola UMKM berpengaruh pada banyak hal diantaranya kelangsungan hidup dari UMKM itu sendiri. Demikian pula dengan penelitian Ardiana, Brahmayanti & Subaedi (2010) menunjukkan bahwa pengetahuan terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja UMKM.

4.8.3 Pengaruh Faktor Keuangan terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel faktor keuangan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Artinya, jika faktor keuangan yang dimiliki UMKM semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel faktor keuangan adalah sebesar 63,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel faktor keuangan dipersepsikan sedang oleh responden. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur faktor keuangan, indikator X33 tentang keterlambatan memperoleh neraca nasabah secara teratur merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 66,3. Indikator X26 tentang hutang meningkat sangat tajam dengan indeks sebesar 60,1 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

Dendawijaya (2001) menyebutkan aspek keuangan menjadi salah satu penyebab default nasabah dalam melunasi kreditnya. Aspek ini Pada dasarnya bertujuan untuk menilai kemampuan dan kecakapan dari manajemen dalam mengelola bidang keuangan. Brealey (2007) menjelaskan suatu pengelolaan keuangan penting karena keputusan investasi modal saat ini mungkin menentukan bisnis yang dijalani perusahaan dalam 10 tahun, 20 tahun atau lebih kedepan dan kegagalan ataupun keberhasilan usaha sangat bergantung dari pengelolaan dan keputusan yang terbaik. Oleh karena itu bila pengelolaan keuangan ini dilaksanakan dengan tepat maka perencanaan keuangan menjadi sehat dan kredit dapat dikelola dengan baik dan memfungsikan semua aset

perusahaan untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing yang diharapkan.

Brealey (2007) menjelaskan suatu pengelolaan keuangan penting karena keputusan investasi modal saat ini mungkin menentukan bisnis yang dijalani perusahaan dalam 10 tahun, 20 tahun atau lebih kedepan dan kegagalan ataupun keberhasilan usaha sangat bergantung dari pengelolaan dan keputusan yang terbaik. Faktor selanjutnya, yaitu manajemen operasi menurut Heizer dan Render (2005) adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

4.8.4 Pengaruh Faktor Operasional terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel faktor operasional terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. Artinya, jika faktor operasional yang dimiliki UMKM semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kapabilitas keunggulan bersaing UMKM tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel faktor operasional adalah sebesar 65,9 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel faktor operasional dipersepsikan sedang oleh responden. Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur faktor operasional, indikator X41 tentang operasional perusahaan mencemari lingkungan merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 68,4. Indikator X38 tentang tertundanya penggantian mesin dan peralatan yang sudah ketinggalan dengan indeks sebesar 62,2 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

Menurut Heizer dan Render (2005) manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Dendawijaya (2001) menjelaskan bahwa aspek ini pada dasarnya menilai sejauh mana kemampuan proses mengelola dan melaksanakan operasinya, sehingga mempengaruhi aktivitas usahanya. Proses produksi dari awal hingga finishing merupakan faktor yang mempengaruhi dari kualitas produknya. Apabila kualitas semakin baik maka konsumen akan semakin loyal terhadap produk tersebut dan berdampak pada pendapatan usaha dari para pengusaha kecil yang memperoleh fasilitas Kredit Usaha Rakyat (KUR) tersebut sehingga risiko kredit macet dapat diminimalisir. Persediaan bahan baku juga menjadi faktor dalam aspek teknis. Dengan semakin banyaknya ketersediaan bahan baku maka proses produksi akan semakin lancar.

4.8.5 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran

Hasil studi ini menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemasaran. Artinya, jika UMKM memiliki keunggulan bersaing yang semakin baik maka hal ini akan meningkatkan kinerja pemasaran UMKM tersebut. Keunggulan bersaing yang telah tercapai oleh pelaku UMKM yang telah berhasil meningkatkan daya saingnya dalam pasar biasanya tercermin dari penjualannya yang meningkat dimana pertumbuhan penjualan merupakan indikator untuk mengukur kinerja pemasaran dalam suatu usaha. Hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 43,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan

bersaing dipersepsikan sedang oleh responden. Dari keempat indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing, indikator X45 tentang *transferability* merupakan indikator yang dipersepsikan paling tinggi dengan nilai indeks sebesar 45,2. Indikator X43 tentang *imitability* dengan indeks sebesar 42,4 merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah.

Persaingan dalam dunia bisnis yang sekarang semakin ketat ditandai dengan pesatnya perkembangan perdagangan baik secara domestik maupun internasional. Dengan dihapuskannya batasan perdagangan antar negara, perusahaan-perusahaan domestik akan terbuka untuk berkompetisi dengan perusahaan asing melalui penetrasi pasar domestik oleh impor dari luar negeri dan kesempatan bagi perusahaan-perusahaan domestik untuk menjual barang-barang produksinya ke pasar ekspor baru (Agustino, 2009). Berawal dari hal itu, perusahaan-perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing dengan tujuan untuk mempertahankan posisi keuangan dan pasar, atau dengan kata lain mempertahankan kinerja perusahaan mereka.

Keberhasilan perusahaan adalah bagaimana cara perusahaan dan mendistribusikan produknya agar sampai ke tangan konsumen. Semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis menyebabkan perusahaan berlomba-lomba menarik pelanggan melalui berbagai strategi diantaranya adalah dengan melakukan inovasi. Inovasi merupakan hal yang sangat penting bagi dunia industri sejalan dengan meningkatnya persaingan dan tuntutan konsumen. Keunggulan sebuah perusahaan dalam proses pengembangan produk baru bisa dilihat dari keinovatifan perusahaan tersebut. Inovasi

digunakan untuk mengembangkan produk yang berbeda dari para pesaing. Namun pengeluaran produk baru tidaklah mudah karena pengembangan produk baru memerlukan biaya dan produk tersebut haruslah mempunyai nilai dibanding produk lain yang sejenis. Semua inovasi berawal dari ide yang kreatif. Keberhasilan penerapan program pemasaran, pengenalan produk atau pelayanan jasa yang baru tergantung pada seseorang atau team yang mempunyai ide cemerlang, dan mampu mengembangkan dalam bentuk rencana-rencana strategi yang jelas (Mardiyanto, 2002). Salah satu perhatian teori kreatifitas organisasi dan inovasi adalah upaya untuk mengidentifikasi lingkungan kerja yang berhubungan dengan kreatifitas. Studi yang dilakukan oleh Handoyo (2015) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing terbukti berpengaruh positif dan signifikan kinerja bisnis.

Ancaman pendatang baru yang inovatif memaksa perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk meningkatkan efisiensi produktif dan menekankan inovasi produk dan proses (Bain, 1956). Kekuatan pasar akan melihat bahwa perusahaan-perusahaan yang tidak efisien dengan strategi yang tidak efisien dan perjanjian yang tidak efisien perlahan-lahan akan kalah terhadap pelaku baru yang lebih inovatif.

Pencarian akan posisi saing yang berkelanjutan di dalam suatu industri, mensyaratkan perusahaan untuk memahami dan memprediksikan rivalitas, atau perilaku pasar interaktif (Scherer & Ross, 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 perusahaan, maka semakin baik kinerjanya.

Diferensiasi produk adalah kemampuan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada pembeli yang mungkin meningkatkan keunggulan bersaing dan menyebabkan profitabilitas yang unggul (Franko, 1989; Porter, 1990). Kemampuan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada pelanggan dalam hal kualitas produk dan fitur-fitur khusus akan memangkas ancaman potensial dari produk substitusi dan pelaku baru harus mengatasi loyalitas merk yang dihasilkan dari diferensiasi produk yang berhasil. Diferensiasi produk adalah keunggulan spesifik-perusahaan yang penting yang bisa memastikan keuntungan ekonomi yang lebih tinggi karena diferensiasi ini akan menjadikan produk perusahaan kokoh bagi konsumen (Porter, 1990).

Personil perusahaan, merepresentasikan modal intelektual – kekuatan fikir dan energi kreatif perusahaan yang bisa memberi perusahaan keunggulan bersaing yang lebih banyak. Jika semua hal dianggap sama, pembeda kunci pada pasar dewasa ini adalah modal intelektual ditempat kerja (Marshall, 1998). Dengan personel yang berdiferensiasi, mesin produktif perusahaan akan meningkat. Dengan komitmen mereka sepenuhnya, perusahaan akan memiliki peluang yang lebih baik untuk mengoptimalkan potensi saingnya. Diferensiasi memungkinkan perusahaan memberikan harga mahal, yang menyebabkan profitabilitas yang unggul dimana biaya-biayanya bisa dibandingkan dengan biaya pesaing (Porter, 1990). Diferensiasi harga menambah sifat produk yang berbeda, yang membuat peningkatan atribut-atributnya yang berbeda menjadi lebih mudah (Carpenter et al., 1994).

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Model yang dikembangkan pada studi ini telah diuji dengan menggunakan data empiris. Hasilnya menunjukkan bahwa model hilirisasi kinerja pemasaran produk unggulan pada program *One Village One Product (OVOP)* merupakan model yang fit, artinya dapat menjelaskan fenomena empiris yang diteliti pada obyek penelitian dimana kinerja pemasaran produk OVOP yang dihasilkan UMKM dapat dijelaskan oleh keunggulan bersaing yang dibangun melalui kapabilitas jejaring usaha, kompetensi SDM, faktor keuangan dan faktor operasional.

5.2 Implikasi Manajerial

Kinerja pemasaran mulai dari jumlah omset yang tidak bertumbuh, jumlah pelanggan yang kurang berkembang, keuntungan yang tidak meningkat serta penjualan yang tetap merupakan permasalahan klasik yang dihadapi oleh UMKM. Kondisi ini diakibatkan oleh terbatasnya kapabilitas keunggulan bersaing yang dimiliki oleh UMKM yang dipicu oleh kapabilitas-kapabilitas yang terbatas seperti kapabilitas jejaring usaha, kapabilitas kompetensi SDM, kapabilitas faktor keuangan dan faktor operasional. Pada studi ini, faktor-faktor tersebut telah dapat dibuktikan keterpengaruhannya. Oleh sebab itu, implikasi manajerial yang diajukan akan berfokus pada keempat variabel tersebut, yaitu:

1. Implikasi manajerial untuk kapabilitas jejaring usaha

Kapabilitas jejaring usaha terkait dengan kemampuan pengelola UMKM untuk menjalin hubungan atau relasi usaha. Untuk memperkuat jejaring ini maka pengelola UMKM perlu

memperluas hubungan pertemanan, membuka semua kemungkinan usaha, membuka peluang untuk semua pemasok, menjalin hubungan yang kuat dengan pembuat regulasi dalam hal ini adalah pemerintah maupun dengan swasta, membuka relasi dengan lembaga keuangan serta membuka dan menjalin relasi dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar.

2. Implikasi manajerial untuk kompetensi SDM

Kompetensi SDM yang rendah seringkali dikaitkan dengan permasalahan UMKM. Untuk menekan permasalahan terkait SDM UMKM maka baik pengelola maupun pemerintah secara aktif mencari dan memberikan pengetahuan mengenai manajemen bisnis, penguatan pengetahuan mengenai kerjasama, pengambilan keputusan, kepemimpinan dan pengetahuan mengelola perubahan.

3. Implikasi manajerial untuk faktor keuangan

Tak kalah penting adalah faktor keuangan. Faktor keuangan ini selalu melekat sebagai permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM. Untuk mengikis permasalahan keuangan ini, pengelola UMKM perlu membekali diri dengan pengetahuan mengenai manajemen keuangan usaha dan manajemen resiko sedangkan dari lembaga pemerintah maupun swasta membantu dalam bentuk bantuan pinjaman lunak, hibah maupun pemberian pengetahuan, pelatihan dan keterampilan mengenai manajemen keuangan usaha.

4. Implikasi manajerial faktor operasional

Faktor operasional seringkali dikaitkan dengan pemanfaatan teknologi yang rendah oleh UMKM. Rendahnya pemanfaatan ini bisa dikarenakan akses UMKM untuk teknologi tinggi yang rendah baik dari kemampuan finansial maupun kemampuan penguasaan teknologi. Hal ini dapat diupayakan dengan menjali

hubungan dengan institusi-institusi pendidikan untuk dapat menghasilkan teknologi tepat guna bagi UMKM yang ramah lingkungan, ramah keterampilan dan yang pasti juga ramah secara finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, Muhammad Akhyar dan Firdaus Furywardhana (2006), Evaluasi Non Performing Loan (NPL) Pinjaman Qardhul Hasan (Studi Kasus di BNI Syariah Cabang Yogyakarta), JAAI, 10 (2).
- Amstrong, M (1994), *A Handbook of Human Resource Management, Terjemahan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Antonio & Cardeal. (2012). *Valuable, Rare, Inimitable Resources, and Organization (VRIO) resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities : What Leads to Competitive advantage ?*. *African Journal of Business Management Vol.6 (37)*.
- Ardiana, Brahmayanti & Subaedi (2010), Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12 (1).
- Arinta, Dwi Yanti (2014), Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Usaha, Karakteristik Kredit terhadap Kemampuan Debitur Membayar Kredit pada BPR Jatim Cabang Probolinggo (Studi pada Nasabahn UMKM Kota Probolinggo), Portal Garuda.
- Barney, Jay (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal Of Management*, 17 (1).
- Berger, A. N., De Young, R. & Udell, G. F (2000), Globalization of Financial Institutions: Evidence From Cross-Border Banking Performance, Dalam *Papers on Financial Services* (hlm. 23-120). Brookings Institution Press.
- Brealey, Myers & Marcus (2007), *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta.

- Christensen, John (2010), *Accounting Errors and Errors of Accounting*, The Accounting Review American Accounting Association, <http://aariansyah.files.wordpress.com/>.
- Dendawijaya, Lukman (2003), *Manajemen Perbankan*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Djohanputro, Bramantyo dan Ronny Kountur (2007), *Non Performing Loan (NPL) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)*, www.profi.or.id
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Prentice Hall, ISBN 0137459939 (Upper Saddle River, NJ).
- Ferdinand, Augusty (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty (2006), *Metode Penelitian Manajemen*, BP Undip, Semarang.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Gulati, R., Nohria N., & Zaheer A., (2000), “Strategic networks”, *Strategic Management Journal*”, 21(3), 203-216.
- Hakansson, H., (1997). Organization networks. I Sorge, A., Warner, M: The IEBN Handbook of Organizational Behavior. *International Thomson Business Press*. London 1997; 232-240.
- Handoyo, AG Sunarno (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta Memberikan Kontribusi terhadap Pengembangan Inovasi untuk Mencapai Kunggulan Kompetitif Menuju Kinerja Bisnis (Studi pada UMKM Industri Bordir Jawa Tengah)*, *Seminar Nasional Educational Wellbeing*, 68-89.
- Heizer, Jay dan Barry Render (2005), *Operation Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hidayat, Alimul Aziz (2007), *Metode Penelitian Keperawatan dan Teknik Analisa*, Salemba Medika, Jakarta.

- Keats, B. W., & Hitt, M. A (1988), A Causal Model Of Linkages Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristics & Performance, *Academy of Management Journal*, 31, 570-598.
- Malecki, E.G. (1997). Entrepreneurs, Networks, and Economic Development: A Review of Recent Research.
- Manikmas, MOA (2003), Potensi Pengembangan Usaha Kecil Menengah dalam Era Otonomi Daerah, *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sosial-Ekonomi Pertanian*, 1-28.
- Mitrani, Alain (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Terjemahan)*, PT Intermasa, Jakarta.
- Muslim, Kholiq Mahfud (2012), Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kredit Macet (Kurang Lancar, Diragukan, dan Macet) pada UMKM Industri Mebel di Kabupaten Jepara Tahun 2012, *Diponegoro Business Review*, 1 (1).
- Rahayu, Sri (2005), *SPSS Versi 12.00 dalam Riset Pemasaran*, Alfabeta, Bandung.
- Rifat Pasha (2007), Analisis Faktor-Faktor Penyebab Nonperforming Loan BPR di Wilayah Kerja Kantor Bank Indonesia Malang.
- Sekaran, Uma (2006), *Research Methods For Business : A Skill Building Approach*. Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Slater, SF & Narver (1995), Marketing Orientation and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58, 63-74.
- Suhardjono (2001), *Manajemen Perkreditan Usaha kecil dan Menengah*. Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Sunarto (2002), *Pengantar Akuntansi*, BPFE UST, Yogyakarta.
- Sunyoto, Danang & Rini Raharti (2014), Kualitas Strategi Bersaing Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan pada UKM dan Koperasi Gerabah Kasongan Bantul, *Efektif Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 5 (2), 160-173.

- Tedjasuksmana, Budianto (2014), Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015, *The 7th NCFB and Doctoral Colloquium 2014 Towards a New Indonesia Business Architecture*.
- Voss, G.B & Z.G Voss (2000), Strategic Orientation and Firm Performance in An Artistic Environment, *Journal of Marketing*, 64, 67-83.
- Warjiyo, Untoro Perry (2005), Default Risk dan Penjaminan KUKM, Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan Maret 2005.
- Winarni, Endang Sri (2006), Strategi Pengembangan Usaha Kecil Melalui Peningkatan Aksesibilitas Kredit Perbankan, Infokop, 29 Tahun XXII.

KUESIONER PENELITIAN

Karakteristik Responden Pimpinan/Pemilik UMKM

1. Nama : _____
 Pria Wanita
2. Usia : _____ tahun
3. Level Pendidikan :
 Akademi (D3) Master (S2)
 Sarjana (S1) Lainnya _____
4. Lama Usaha : _____ tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam menjawab pertanyaan, cukup dengan membubuhkan tanda “✓” di tengah-tengah kotak yang disediakan. Jawaban tersebut dianggap yang paling sesuai dengan pendapat / kondisi Bapak/Ibu/Saudara. Misalnya:

“Saya selalu makan pagi sebelum berangkat beraktivitas”

*Bila Anda menganggap bahwa pernyataan tersebut sangat tidak benar dan Anda **sangat tidak setuju** dengan pernyataan tersebut, maka bubuhkan tanda “✓” seperti contoh berikut:*

Sangat
Tidak
Setuju

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat
Setuju

KAPABILITAS JEJARING USAHA

1.	Saya memiliki banyak teman yang memungkinkan menjadi pasar atas produk yang dihasilkan usaha saya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Jelaskan jejaring pertemanan tersebut				
2.	Saya memiliki jejaring relasi usaha yang mendukung kegiatan usaha saya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Jelaskan bagaimana relasi usaha anda				
3.	Saya memiliki jejaring mitra kerja (pemasok) yang mendukung kegiatan produksi	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Jelaskan jejaring mitra kerja anda				
4.	Saya memiliki jejaring yang kuat pada tingkat pemerintahan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Jelaskan jejaring yang anda miliki tersebut				
5.	Saya memiliki jejaring yang bagus dengan pihak-pihak swasta (non pemerintah)	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Jelaskan jejaring yang anda miliki tersebut				

6.	Saya memiliki jejaring yang baik dengan lembaga keuangan formal	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Jelaskan bentuk jejaring tersebut			
7.	Saya menjalin kerja sama dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Jelaskan kerja sama yang dijalin			
8.	Saya juga menjalin hubungan kerja sama dengan rekan-rekan UMKM lainnya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Jelaskan hubungan kerja sama tersebut			

KOMPETENSI SDM

9.	Saya memiliki pengetahuan manajemen bisnis yang baik yang diperlukan untuk mengelola usaha	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Pengetahuan apa saja			
10.	Saya memiliki pemahaman yang baik mengenai produk atau jasa yang berkualitas	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Bagaimana definisi kualitas produk atau jasa menurut anda			

11.	Saya memahami dengan baik permintaan atau keinginan konsumen	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Apa yang anda pahami akan konsumen anda			
12.	Saya memiliki keterampilan produksi yang baik yang mendukung usaha ini	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Keterampilan apa saja			
13.	Saya memiliki kemampuan komunikasi yang baik yang menunjang negosiasi	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Sebutkan kemampuan apa saja			
14.	Saya telah mampu mengantarkan usaha ini menjalin kerja sama dengan organisasi atau perusahaan lainnya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Organisasi atau perusahaan apa saja yang telah digandeng			
15.	Saya mampu mengawasi jalannya usaha saya dengan baik	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Pengawasan apa saja yang dilakukan			
16.	Saya mampu mengelola keuangan usaha dengan baik	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju

Bagaimana cara anda mengelola											
17.	Pengadministrasian kegiatan usaha ini telah dilakukan dengan baik	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
Jelaskan pengadministrasian apa saja yang dilakukan											
18.	Saya telah melakukan pembukuan / laporan keuangan / sistem akuntansi (meskipun sederhana) atas aliran keuangan yang terjadi di unit usaha	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
Jelaskan bentuk akuntansi yang diterapkan											
19.	Saya memiliki bekal kemampuan untuk mengelola bisnis (baik autodidak maupun dari pendidikan formal)	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
Sebutkan kemampuan apa saja											
20.	Saya mampu mengambil keputusan untuk kelangsungan usaha saya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
Bentuk keputusan apa saja yang telah diambil											
21.	Saya telah mampu memimpin usaha ini hingga mampu bertahan sampai sekarang	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju

	Jelaskan bentuk kepemimpinan anda											
											
											
22.	Saya mampu mengendalikan usaha ini dengan baik hingga mampu bertahan sampai sekarang	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju	
	Bentuk pengendalian apa saja yang telah dilakukan											
											
											
23.	Inovasi-inovasi telah saya lakukan untuk mempertahankan keberlangsungan usaha saya	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Inovasi apa saja yang telah dilakukan											
											
											
24.	Saya mampu membaca situasi bisnis (peluang dan ancaman)	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Situasi apa saja yang telah mampu terbaca											
											
											
25.	Perubahan lingkungan bisnis yang terjadi saya anggap sebagai tantangan untuk mengembangkan usaha	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Perubahan lingkungan bisnis apa saja											
											
											

FAKTOR KEUANGAN

26.	Hutang usaha saya mengalami peningkatan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
-----	---	---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------

	Untuk keperluan apa saja										
										
27	Hutang usaha yang ditanggung tidak seimbang dengan peningkatan asset usaha	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Mengapa demikian										
										
28	Pendapatan bersih dari hasil usaha mengalami penurunan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Jelaskan penurunan tersebut										
										
29	Penjualan dan laba kotor hasil usaha mengalami penurunan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Kendala apa saja yang ditemui										
										
30	Biaya penjualan dan biaya administrasi meningkat	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Dalam hal apa saja peningkatannya										
										
31	Piutang tak tertagih meningkat	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju
	Jelaskan kendalanya										
										
32	Perputaran persediaan semakin lambat	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sangat Setuju

		Setuju			
	Jelaskan kendalanya				
				
				
33	Perolehan neraca nasabah secara teratur mengalami keterlambatan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Jelaskan alasannya				
				
				
34	Tagihan terkonsentrasi pada pihak tertentu (rekanan) dengan order besar	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Jelaskan kendalanya				
				
				

FAKTOR OPERASIONAL

35	Hubungan nasabah dengan mitra usahanya makin menurun	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Jelaskan kendalanya				
				
				
36	Pasokan bahan baku atau bahan penolong mengalami hambatan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
	Mengapa demikian				
				
				
37	Usaha ini telah mengalami kehilangan satu atau lebih pelanggan utama, pembinaan sumber daya manusia yang tidak baik	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju

Sebutkan apa saja masalahnya					
.....					
.....					
38	Penggantian mesin dan peralatan yg sudah ketinggalan mengalami penundaan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Mengapa demikian					
.....					
.....					
39	Sistem operasi yang dijalankan kurang efisien	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Mengapa demikian					
.....					
.....					
40	Distribusi pemasaran mengalami gangguan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Jelaskan alasannya					
.....					
.....					
41	Operasional yang dilakukan usaha ini telah mencemari lingkungan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Sebutkan bentuk pencemaran apa saja					
.....					
.....					

KEUNGGULAN BERSAING

42	Produk yang dihasilkan memiliki nilai yang unggul	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Sebutkan keunggulan tersebut					
.....					
.....					

43.	Apa yang telah dihasilkan dari usaha ini sulit untuk ditiru oleh pihak lain	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Apa saja yang membuat sulit ditiru				
44.	Produk yang dihasilkan dapat tahan lama	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Hingga berapa lama dapat bertahan				
45.	Hasil produksi usaha ini tidak mudah untuk ditransfer	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
Berikan alasannya				

KINERJA PEMASARAN

46.	Omzet penjualan selalu bertumbuh	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
47.	Pelanggan yang dimiliki usaha ini terus meningkat	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
48.	Profit atau keuntungan yang dihasilkan mengalami peningkatan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju
49.	Hasil atau jumlah penjualan produk mengalami peningkatan	Sangat Tidak Setuju	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sangat Setuju

DATA PENELITIAN

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
1	9	10	9	7	6	7	8	4	6	4	1	6	3	6	8
2	7	6	7	7	8	7	5	3	8	1	4	1	3	8	10
3	7	9	10	10	8	7	8	3	9	4	5	4	1	9	6
4	7	8	5	5	8	5	5	3	4	6	9	8	7	7	5
5	6	5	4	4	6	5	6	4	5	5	6	6	6	6	8
6	5	4	4	4	5	5	5	3	5	7	7	7	7	6	6
7	8	5	6	6	5	6	7	8	6	5	3	1	2	7	6
8	9	10	7	9	7	8	7	4	7	6	8	7	9	7	8
9	5	3	2	2	2	4	3	2	9	3	3	2	2	7	7
10	10	8	9	7	7	8	7	2	5	6	8	9	7	6	6
11	5	2	3	6	2	4	5	1	9	3	4	3	5	10	7
12	9	6	10	7	10	7	7	5	7	6	5	4	5	6	6
13	6	6	6	6	7	6	8	7	6	2	2	2	4	6	6
14	4	4	4	2	4	4	4	7	5	4	5	4	4	4	4
15	9	7	10	6	10	7	6	9	8	7	4	7	5	7	10
16	5	3	5	3	4	3	3	1	7	5	5	3	2	6	6
17	3	3	2	1	3	2	3	5	7	5	4	4	5	8	7
18	7	6	7	9	6	6	7	6	6	6	6	7	5	6	7
19	9	7	10	9	8	6	6	5	8	5	5	6	6	8	7
20	8	9	9	8	8	6	6	3	6	6	5	5	4	6	8
21	4	5	5	5	5	5	5	5	7	3	3	3	2	7	5
22	5	5	6	9	6	6	6	6	8	7	7	6	5	8	8
23	7	7	6	6	4	4	5	3	10	7	6	6	6	8	8
24	7	8	10	10	6	6	5	7	3	5	4	4	4	6	7

25	8	6	9	7	6	8	8	4	3	5	4	4	4	6	5
26	4	9	4	4	3	5	4	2	5	2	2	2	2	5	4
27	4	4	4	4	3	2	6	6	6	5	4	5	6	7	8
28	6	10	5	6	8	6	7	5	9	6	5	5	6	7	8
29	8	6	7	6	5	7	6	7	5	7	7	6	6	6	6
30	6	5	5	4	5	7	5	5	7	3	3	3	1	9	7
31	5	1	1	3	2	2	3	6	8	7	7	7	7	8	9
32	3	2	1	5	3	3	5	10	3	3	4	5	5	6	6
33	5	4	5	6	7	4	4	4	3	5	6	5	6	8	8
34	8	8	9	5	6	6	6	10	7	4	3	3	5	7	7
35	5	5	6	6	5	3	4	6	4	7	6	6	6	5	4
36	5	2	3	1	4	2	5	7	6	4	3	3	1	5	8
37	5	5	4	6	4	5	5	10	8	4	2	2	4	7	8
38	7	7	7	6	7	4	6	6	7	7	6	7	6	8	8
39	7	5	5	7	5	6	6	4	7	6	4	4	5	9	6
40	5	4	2	3	4	3	5	9	6	4	4	6	3	7	7
41	6	4	3	9	5	7	5	10	7	8	6	6	7	7	9
42	5	5	3	5	4	4	3	9	7	4	2	2	3	6	7
43	2	2	4	4	3	3	3	7	8	2	1	1	1	10	5
44	4	4	3	4	4	5	3	9	10	4	4	4	4	10	8
45	4	4	7	6	3	4	5	7	10	2	7	7	6	8	8
46	4	2	3	4	4	4	4	2	7	4	4	3	4	8	7
47	7	9	8	10	7	7	9	8	7	3	4	5	5	8	8
48	2	2	1	4	2	2	2	2	5	5	2	7	4	7	7
49	6	7	7	8	6	7	7	7	3	8	7	5	6	5	7
50	5	3	3	4	3	2	3	3	6	6	7	7	7	7	8
51	3	2	1	4	6	5	3	4	8	5	4	3	4	6	8

52	5	5	5	6	5	5	5	6	6	7	6	6	6	7	7
53	2	2	3	3	3	4	3	3	8	3	3	3	3	9	7
54	8	6	6	9	6	7	8	5	5	8	6	6	6	5	8
55	3	6	4	3	4	5	3	1	7	3	1	3	3	6	7
56	3	4	2	4	3	2	3	3	7	8	8	9	9	6	6
57	7	4	7	5	4	7	5	6	6	5	6	5	5	6	9
58	5	5	3	4	3	4	5	2	7	4	2	3	4	7	8
59	3	1	1	4	1	2	3	5	7	6	5	5	5	6	6
60	2	3	1	1	4	3	2	1	9	1	3	3	1	6	5
61	3	2	5	4	2	2	3	2	8	2	2	5	5	8	7
62	3	3	3	3	5	5	1	1	7	6	6	6	6	9	7
63	6	6	6	6	6	7	6	6	8	2	3	2	3	7	7
64	6	7	5	5	5	9	6	6	7	5	6	7	5	8	9
65	5	5	6	6	5	6	6	5	7	3	2	1	2	8	9
66	4	3	2	3	4	4	4	5	7	7	6	6	6	7	7
67	4	5	2	4	4	5	4	3	6	3	3	2	2	7	5
68	2	5	4	4	2	3	2	6	6	6	6	6	7	7	9
69	3	2	1	4	5	3	3	2	9	4	2	2	1	8	8
70	3	1	2	3	1	3	3	2	7	2	2	2	3	9	6
71	7	7	4	7	7	5	5	5	5	5	3	4	5	6	7
72	3	2	3	2	3	2	3	2	5	2	3	3	2	5	8
73	6	4	6	4	6	5	4	4	7	3	2	4	5	6	9
74	4	2	4	3	2	2	4	4	3	3	4	4	3	5	5
75	5	4	1	5	4	4	5	4	7	7	7	5	5	8	9
76	7	3	1	5	6	4	7	5	8	6	5	5	5	9	9
77	2	2	2	5	3	4	2	2	10	2	2	6	4	10	7
78	5	1	5	4	2	1	5	5	7	3	2	5	4	8	9

79	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	3	7	6
80	5	4	5	6	5	4	5	6	6	7	6	5	6	5	8
81	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	3	4	1	4	4
82	4	3	1	4	2	5	4	3	4	4	2	3	2	7	7
83	2	4	1	3	3	3	2	1	7	4	3	3	3	5	6
84	1	1	2	2	1	3	1	3	6	1	3	2	2	8	6
85	5	6	9	5	6	6	5	6	8	7	6	5	5	9	8
86	2	3	1	2	5	5	2	2	5	3	2	1	2	5	6
87	4	6	4	2	2	1	4	3	4	3	3	2	2	5	6
88	4	3	7	7	6	6	4	3	10	3	3	5	5	10	8
89	1	1	1	4	2	1	1	2	2	1	2	1	4	6	5
90	5	6	4	5	5	5	5	5	6	5	3	1	4	5	5
91	1	2	2	2	2	4	1	3	5	2	3	2	2	6	7
92	4	5	3	3	3	3	4	10	8	5	4	4	3	7	7
93	3	1	2	1	4	3	3	2	5	1	2	2	1	6	5
94	5	4	8	4	5	7	5	9	5	7	7	6	7	5	6
95	7	6	6	4	6	6	7	4	9	6	4	6	4	10	7
96	1	4	1	3	3	3	1	2	7	4	2	1	3	5	6
97	4	2	2	4	1	3	2	5	9	2	5	2	4	6	9
98	6	6	4	4	6	6	6	5	7	5	2	3	4	10	7
99	6	7	7	6	6	6	6	5	6	4	5	5	6	8	6
100	5	4	7	8	6	4	5	5	7	4	2	4	4	7	8
101	5	6	6	5	5	5	9	9	7	6	6	6	5	7	8
102	8	5	5	6	6	4	4	5	7	5	6	5	5	7	7
103	3	1	2	2	2	4	3	3	8	5	2	2	2	7	5
104	5	1	3	6	3	3	3	1	5	4	4	4	4	4	7
105	5	6	9	5	6	7	5	3	3	5	4	4	2	4	5

106	4	3	3	4	5	5	2	3	5	3	4	3	6	8	8
107	6	4	6	6	6	7	5	6	4	6	6	7	4	4	4
108	4	5	4	6	4	5	4	2	6	3	4	5	4	4	8
109	5	3	5	5	5	4	5	7	4	4	5	4	3	6	6
110	2	3	3	1	3	3	4	5	8	6	2	5	2	9	10
111	6	3	6	5	2	5	7	3	8	5	5	5	5	6	6
112	5	5	4	1	3	1	4	2	6	5	5	5	3	7	7
113	2	3	3	4	5	4	3	3	6	4	6	4	6	8	8
114	6	4	9	7	3	6	4	4	5	5	4	2	2	10	6

	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30
1	6	6	5	6	5	8	8	5	5	7	1	3	6	4	7
2	8	8	8	8	7	6	6	7	5	6	5	7	8	10	6
3	8	6	10	6	8	8	8	7	5	8	6	4	7	7	9
4	7	7	8	6	8	6	5	6	7	7	5	4	4	6	7
5	9	7	2	7	7	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5
6	7	5	5	4	5	6	7	7	5	6	5	8	4	7	5
7	6	5	3	6	6	8	6	7	7	7	6	4	7	9	8
8	9	4	6	5	7	6	8	6	6	7	5	4	1	4	2
9	9	9	2	9	8	6	6	9	9	9	8	9	7	9	9
10	6	8	4	8	6	6	7	5	7	7	5	4	1	2	4
11	8	5	8	6	8	6	7	8	8	8	5	8	7	8	5
12	5	6	5	4	6	6	6	5	5	5	5	4	6	7	6
13	5	6	9	6	6	5	7	6	6	6	5	7	7	8	7
14	5	7	7	6	5	6	6	6	7	6	9	6	6	7	7
15	7	6	7	8	10	8	7	8	8	9	3	4	5	3	5
16	8	7	10	8	6	6	6	6	5	6	8	9	6	8	9
17	6	8	3	6	7	7	8	6	6	6	6	9	3	5	6
18	6	8	7	7	8	7	6	6	9	8	1	8	3	4	6
19	8	8	8	8	8	8	8	7	6	6	3	5	3	7	4
20	8	4	9	6	4	6	6	6	8	7	7	1	6	6	7
21	7	7	6	8	8	7	8	6	8	7	8	6	8	8	10
22	7	8	4	7	10	10	6	7	8	8	3	8	5	5	6
23	9	6	5	7	9	10	8	9	9	9	5	6	6	5	4
24	8	3	6	4	6	5	7	5	5	6	4	7	4	7	7
25	5	7	6	5	6	6	6	6	5	7	4	3	6	6	7
26	4	5	6	6	4	5	5	6	5	4	9	5	9	9	9

27	9	6	4	5	7	7	6	6	6	7	3	7	8	6	7
28	8	8	6	7	8	7	7	8	7	6	5	3	6	6	5
29	8	6	8	7	10	6	10	9	8	8	6	6	3	4	5
30	5	5	4	6	7	6	8	7	7	8	6	3	8	8	10
31	9	9	4	7	8	7	8	8	9	8	8	7	6	6	5
32	6	5	8	6	7	5	4	6	5	6	4	5	7	6	6
33	5	8	2	6	3	4	3	5	6	5	3	5	4	6	5
34	6	7	8	7	7	6	6	7	7	7	4	7	8	8	6
35	5	6	1	4	4	5	5	5	5	6	6	7	5	5	5
36	9	6	5	6	6	4	5	5	5	5	5	9	8	8	10
37	8	8	7	8	8	9	9	7	4	7	5	9	10	9	7
38	8	8	2	7	8	6	8	7	8	6	5	5	5	4	5
39	5	9	7	7	8	9	8	6	8	6	8	6	6	6	5
40	7	4	7	4	7	8	7	7	6	6	7	8	7	5	8
41	9	5	4	7	8	7	7	7	9	8	2	5	5	6	4
42	7	6	5	5	7	7	7	6	6	6	8	8	9	9	8
43	9	6	9	6	7	7	9	7	7	8	5	1	9	9	9
44	9	9	3	8	8	8	8	9	8	10	5	8	7	7	7
45	8	9	7	5	6	9	8	8	8	8	4	7	4	4	5
46	8	6	2	8	7	6	5	7	5	7	6	6	7	8	7
47	6	6	6	6	8	9	4	8	7	9	2	9	7	6	3
48	7	2	5	2	7	7	7	6	5	6	10	8	9	4	7
49	6	3	3	3	5	5	7	4	5	6	4	1	5	7	5
50	7	6	5	6	6	6	7	7	6	6	9	9	5	4	4
51	8	8	4	8	7	6	5	6	7	7	8	8	6	8	6
52	8	7	3	8	6	5	5	7	5	6	4	10	9	6	5
53	6	5	3	7	7	7	7	8	7	6	5	8	9	8	8

54	8	4	5	3	5	7	5	6	6	7	6	8	4	5	2
55	6	7	4	6	7	5	7	7	7	9	8	10	3	8	
56	9	6	5	4	5	5	5	8	5	7	7	9	5	5	7
57	9	5	8	4	6	8	6	7	7	5	3	7	4	6	6
58	8	3	6	5	5	5	6	6	7	5	5	6	9	8	7
59	6	8	1	6	7	7	7	6	6	8	6	8	6	6	7
60	6	8	1	8	8	9	10	6	7	6	9	8	8	8	10
61	7	8	4	8	7	5	7	6	9	6	6	6	9	6	6
62	8	6	7	7	9	7	8	6	7	7	9	5	5	5	5
63	7	9	5	10	8	6	8	7	8	8	6	9	6	9	8
64	9	4	5	6	6	6	7	7	6	6	4	2	2	4	6
65	10	9	4	7	6	6	6	8	6	6	8	9	9	6	9
66	5	4	4	5	7	8	5	5	5	6	5	5	5	5	8
67	4	6	2	5	8	7	9	6	6	6	6	8	6	7	7
68	9	6	4	5	6	8	6	5	7	5	8	5	6	5	4
69	8	7	3	9	8	9	10	8	9	8	8	10	9	8	7
70	8	7	5	8	8	8	7	7	7	7	8	9	6	9	8
71	7	9	5	7	7	7	4	6	5	6	4	5	8	7	6
72	7	7	3	5	5	6	6	7	6	6	8	10	8	8	9
73	6	5	5	7	6	7	6	7	7	8	8	8	9	7	6
74	4	5	3	3	4	5	5	4	4	4	7	10	7	7	8
75	6	8	10	7	7	8	9	8	8	7	3	2	3	6	6
76	9	5	6	7	9	9	10	8	7	8	2	2	6	6	6
77	9	8	2	6	9	10	8	8	7	7	8	8	9	5	6
78	8	7	6	7	7	7	8	8	7	7	5	8	9	6	7
79	6	5	2	7	3	6	4	6	4	4	8	8	7	7	8
80	8	3	7	3	8	8	8	7	6	5	4	2	5	6	5

81	4	4	3	7	5	5	5	4	5	4	8	9	8	7	10
82	8	9	4	7	5	5	6	6	7	6	4	10	9	8	9
83	6	6	2	6	6	3	3	5	4	5	9	8	8	8	8
84	7	6	2	6	8	7	8	6	8	7	9	8	8	9	9
85	8	7	8	9	8	7	6	7	8	8	4	2	5	6	6
86	5	5	4	7	7	7	7	6	6	7	7	9	9	10	9
87	5	4	7	6	6	6	6	7	6	5	4	7	8	9	9
88	6	6	4	7	8	7	9	8	8	9	7	5	8	6	6
89	5	4	1	5	5	4	5	6	6	6	7	10	9	10	7
90	6	6	8	7	7	7	6	6	6	6	4	10	8	10	6
91	8	6	2	7	7	4	7	6	7	5	9	10	8	9	9
92	7	7	6	9	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	8
93	6	7	2	5	5	6	6	8	6	7	7	8	9	9	10
94	6	6	6	5	7	7	7	6	5	6	7	3	3	5	4
95	7	6	7	6	7	8	8	7	8	8	10	6	7	5	7
96	5	7	3	7	7	5	5	7	6	7	7	10	9	10	8
97	8	8	3	6	6	7	7	8	7	7	9	7	6	9	7
98	6	6	7	7	9	10	9	10	10	9	5	2	5	7	7
99	7	7	8	7	8	6	7	7	7	8	4	2	6	6	5
100	8	8	5	6	9	8	8	9	7	7	4	5	8	6	7
101	8	7	9	7	8	8	7	7	7	7	5	3	5	5	6
102	7	6	4	8	7	7	5	7	6	5	9	4	5	6	5
103	8	5	4	7	8	8	9	7	6	6	10	10	9	9	9
104	8	5	4	5	5	3	4	4	4	4	10	8	7	7	7
105	4	6	6	6	3	4	4	6	5	6	6	7	6	6	9
106	8	5	3	6	6	8	6	7	6	7	5	5	7	5	7
107	3	4	4	5	3	4	4	5	4	3	6	2	5	5	5

108	9	7	5	5	3	4	5	5	5	4	8	3	6	7	5
109	6	4	5	5	6	6	5	6	6	6	6	4	6	6	6
110	9	6	5	6	10	7	10	8	8	8	9	8	8	8	10
111	6	8	3	7	7	7	7	6	7	5	5	4	5	5	6
112	8	6	6	7	8	6	9	6	9	8	5	8	9	7	10
113	8	7	3	6	7	7	8	7	6	8	9	5	5	5	5
114	8	5	4	5	6	7	10	9	8	9	10	10	8	8	6

	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45
1	3	5	6	4	6	7	7	5	7	7	6	6	5	5	7
2	6	7	8	6	9	9	3	4	2	3	5	5	5	6	5
3	5	6	7	6	7	8	6	7	5	7	7	3	4	4	3
4	5	6	6	6	9	6	8	7	6	6	8	5	3	5	3
5	2	6	5	5	5	6	4	5	3	2	2	3	2	2	5
6	5	8	7	6	6	6	8	6	4	7	7	5	4	5	5
7	3	6	6	3	5	5	6	6	6	7	7	7	5	7	5
8	3	4	5	4	5	6	3	2	1	3	4	7	8	7	9
9	10	8	7	7	9	9	4	3	2	5	4	3	4	3	2
10	7	7	7	7	6	8	6	4	6	4	5	4	4	4	3
11	1	4	3	3	7	5	8	6	9	8	8	7	7	8	8
12	4	7	4	4	5	6	1	2	5	5	4	7	7	7	6
13	5	5	6	7	8	7	8	8	8	7	9	5	5	7	5
14	7	7	6	7	5	5	6	7	7	9	8	4	5	8	4
15	4	3	2	2	7	7	8	5	4	6	6	7	9	6	8
16	8	6	6	8	8	6	4	6	8	6	8	6	5	5	5
17	9	9	8	8	8	9	9	8	5	8	9	3	3	3	3
18	2	3	3	4	6	6	6	7	5	7	10	6	6	6	3
19	3	4	6	4	6	7	1	2	1	2	1	10	9	8	7
20	6	9	7	5	5	5	3	3	5	4	8	3	4	2	5
21	8	6	7	6	7	7	8	7	6	7	4	5	4	5	5
22	3	4	5	8	7	7	6	6	3	6	7	5	6	4	6
23	6	6	7	8	8	6	7	7	7	10	6	4	2	5	5
24	4	6	7	6	4	5	6	4	3	6	6	7	7	5	7
25	1	2	4	3	6	7	3	3	2	1	1	5	6	7	7
26	9	7	7	7	5	6	9	7	5	9	9	4	4	4	4

27	5	5	7	5	5	6	7	7	4	6	6	6	8	8	6
28	4	7	6	7	6	7	4	5	1	4	4	4	3	4	4
29	9	5	9	7	8	8	6	6	8	8	7	5	2	4	5
30	9	9	8	9	5	5	9	8	9	7	9	2	3	2	4
31	8	8	8	8	8	8	7	6	7	6	7	3	3	3	3
32	5	7	5	6	6	7	7	8	6	7	7	5	5	4	4
33	6	5	6	6	7	7	9	9	10	8	8	4	4	5	5
34	4	4	4	5	9	8	6	3	3	6	6	6	7	7	7
35	6	7	6	6	6	7	6	6	6	4	5	4	3	4	4
36	3	4	4	6	8	9	10	6	9	8	9	7	7	7	8
37	7	6	7	6	7	6	9	6	9	8	8	3	5	5	2
38	6	8	7	8	6	7	5	4	4	7	4	3	4	3	4
39	10	8	9	7	6	6	5	4	6	9	8	3	2	3	5
40	4	6	7	6	6	7	7	6	10	7	10	5	2	5	4
41	7	7	5	7	6	6	8	8	10	9	9	9	8	7	5
42	10	8	9	8	5	5	8	6	6	8	7	3	2	3	3
43	4	4	6	5	7	9	9	9	9	9	9	6	5	6	5
44	4	5	6	5	7	6	8	7	7	6	4	7	7	7	7
45	7	4	3	4	7	8	9	7	7	7	6	6	7	5	6
46	9	7	8	7	7	7	8	7	9	8	9	4	3	4	3
47	1	2	3	2	7	8	7	7	8	7	8	4	5	6	7
48	7	9	9	9	5	7	6	6	6	7	3	2	2	2	3
49	2	5	7	5	6	6	3	2	1	2	3	7	7	6	7
50	9	10	8	8	6	9	9	9	8	10	8	3	3	3	3
51	7	7	8	8	6	6	9	5	6	7	5	5	3	4	4
52	5	7	6	6	7	6	1	3	3	4	5	5	5	4	5
53	7	4	5	5	6	6	8	9	9	7	9	6	6	7	7

54	3	2	3	3	7	6	9	9	8	8	9	5	7	6	6
55	10	8	8	8	7	5	8	8	8	8	10	3	3	3	4
56	9	8	8	8	8	8	9	8	10	8	10	3	3	3	4
57	2	5	6	6	8	7	3	1	4	3	2	5	9	6	5
58	6	5	6	6	5	6	6	6	6	8	10	5	3	3	4
59	8	7	8	8	7	8	10	8	7	8	8	3	3	4	4
60	9	8	9	9	7	8	8	9	8	10	8	2	2	2	3
61	8	9	8	8	7	8	9	8	9	9	8	3	3	2	3
62	9	10	10	10	7	8	8	5	8	5	8	1	1	1	4
63	6	6	5	5	6	6	10	5	8	9	9	3	4	5	1
64	3	5	5	5	6	7	6	5	7	7	6	6	10	6	5
65	5	9	8	8	6	8	8	3	6	5	4	3	3	4	3
66	3	5	4	4	6	7	8	7	8	9	7	7	7	8	8
67	8	8	7	7	4	4	10	10	6	10	10	4	4	3	4
68	9	8	9	9	9	9	6	6	6	5	5	2	2	3	2
69	7	9	8	8	8	8	9	8	9	7	8	3	3	2	4
70	7	9	8	8	6	7	6	8	10	8	9	3	3	2	4
71	5	7	5	7	5	5	4	1	4	1	1	4	6	4	4
72	8	8	9	8	7	7	7	8	9	9	8	3	2	3	3
73	8	9	8	7	6	6	8	8	10	9	10	3	3	2	5
74	8	10	8	7	4	5	9	7	9	7	7	4	3	1	2
75	6	5	4	6	6	6	5	6	4	5	6	7	7	6	8
76	6	4	4	4	9	10	5	4	8	7	6	7	7	7	6
77	7	7	8	9	9	8	9	6	9	9	8	2	3	4	4
78	7	5	7	6	7	7	6	6	10	7	6	5	4	6	5
79	7	9	10	7	7	4	6	4	6	6	8	4	1	2	5
80	5	4	5	6	6	8	4	3	4	2	1	7	6	7	5

81	9	7	8	9	6	5	9	9	8	7	10	2	3	4	2
82	10	10	9	7	7	7	7	7	8	7	8	4	4	1	3
83	9	8	8	9	4	4	7	9	7	6	7	2	3	3	4
84	8	9	8	10	8	7	8	10	10	8	10	4	3	5	3
85	5	6	5	6	7	5	4	3	5	5	4	5	6	9	7
86	8	10	10	9	8	8	7	6	8	9	6	2	1	1	5
87	5	9	8	7	5	5	7	4	5	5	5	4	3	2	2
88	6	6	8	7	6	6	9	7	8	8	9	4	3	5	3
89	8	8	9	10	4	4	7	7	10	8	7	1	2	3	2
90	5	6	4	6	5	6	7	9	8	8	7	5	4	5	6
91	8	9	8	10	8	10	7	10	9	9	8	1	3	2	2
92	8	7	7	7	8	7	5	7	6	6	7	4	4	4	2
93	6	9	6	8	7	8	5	5	7	5	7	3	5	2	4
94	6	5	7	6	6	7	4	6	4	5	6	5	4	3	5
95	6	8	7	10	7	5	6	7	5	7	7	1	4	3	3
96	10	7	9	10	7	7	7	10	7	8	9	1	2	4	3
97	8	9	9	9	8	8	9	10	9	7	8	2	2	2	2
98	5	4	4	5	9	8	7	8	8	5	10	6	7	7	7
99	4	5	6	5	7	8	4	5	4	6	5	10	5	6	7
100	6	4	5	6	8	7	3	3	4	5	4	5	6	7	6
101	4	6	5	6	9	9	8	9	8	6	8	7	5	6	6
102	6	7	8	7	8	9	6	6	6	6	8	1	2	4	4
103	6	8	9	8	7	7	10	8	10	10	10	5	6	3	5
104	4	8	9	8	7	8	5	3	4	3	6	1	3	2	4
105	4	6	5	6	6	6	8	6	8	9	8	2	2	3	4
106	2	7	7	7	8	7	7	7	8	9	9	4	1	3	4
107	4	5	4	5	4	5	6	8	7	6	6	2	2	2	5

108	8	7	6	7	6	8	6	4	3	6	4	2	1	2	2
109	3	4	6	6	4	5	8	9	8	9	7	4	4	5	3
110	9	9	8	9	7	6	9	6	8	7	9	7	5	4	5
111	4	5	5	5	8	7	8	8	8	8	9	3	3	2	6
112	9	6	6	6	7	8	7	6	9	7	6	4	4	4	2
113	6	9	9	9	7	7	7	9	8	9	8	2	4	3	3
114	8	8	8	5	8	8	5	5	4	5	5	2	1	3	4

	X46	X47	X48	X49
1	4	1	6	3
2	1	4	1	3
3	4	5	4	1
4	6	9	8	7
5	5	6	6	6
6	7	7	7	7
7	5	3	1	2
8	6	8	7	9
9	3	3	2	2
10	6	8	9	7
11	3	4	3	5
12	6	5	4	5
13	2	2	2	4
14	4	5	4	4
15	7	4	7	5
16	5	5	3	2
17	5	4	4	5
18	6	6	7	5
19	5	5	6	6
20	6	5	5	4
21	3	3	3	2
22	7	7	6	5
23	7	6	6	6
24	5	4	4	4
25	5	4	4	4
26	2	2	2	2

27	5	4	5	6
28	6	5	5	6
29	7	7	6	6
30	3	3	3	1
31	7	7	7	7
32	3	4	5	5
33	5	6	5	6
34	4	3	3	5
35	7	6	6	6
36	4	3	3	1
37	4	2	2	4
38	7	6	7	6
39	6	4	4	5
40	4	4	6	3
41	8	6	6	7
42	4	2	2	3
43	2	1	1	1
44	4	4	4	4
45	2	7	7	6
46	4	4	3	4
47	3	4	5	5
48	5	2	7	4
49	8	7	5	6
50	6	7	7	7
51	5	4	3	4
52	7	6	6	6
53	3	3	3	3

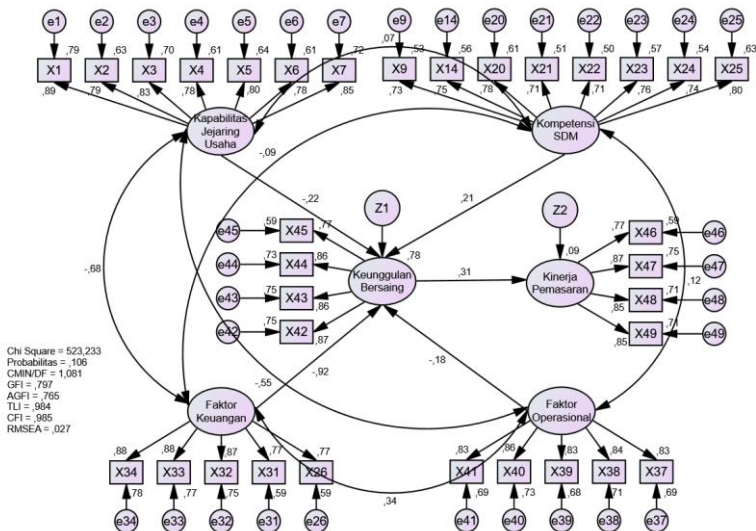
54	8	6	6	6
55	3	1	3	3
56	8	8	9	9
57	5	6	5	5
58	4	2	3	4
59	6	5	5	5
60	1	3	3	1
61	2	2	5	5
62	6	6	6	6
63	2	3	2	3
64	5	6	7	5
65	3	2	1	2
66	7	6	6	6
67	3	3	2	2
68	6	6	6	7
69	4	2	2	1
70	2	2	2	3
71	5	3	4	5
72	2	3	3	2
73	3	2	4	5
74	3	4	4	3
75	7	7	5	5
76	6	5	5	5
77	2	2	6	4
78	3	2	5	4
79	4	4	4	3
80	7	6	5	6

81	3	3	4	1
82	4	2	3	2
83	4	3	3	3
84	1	3	2	2
85	7	6	5	5
86	3	2	1	2
87	3	3	2	2
88	3	3	5	5
89	1	2	1	4
90	5	3	1	4
91	2	3	2	2
92	5	4	4	3
93	1	2	2	1
94	7	7	6	7
95	6	4	6	4
96	4	2	1	3
97	2	5	2	4
98	5	2	3	4
99	4	5	5	6
100	4	2	4	4
101	6	6	6	5
102	5	6	5	5
103	5	2	2	2
104	4	4	4	4
105	5	4	4	2
106	3	4	3	6
107	6	6	7	4

108	3	4	5	4
109	4	5	4	3
110	6	2	5	2
111	5	5	5	5
112	5	5	5	3
113	4	6	4	6
114	5	4	2	2

HASIL ANALISIS DATA

Full Model



Assesment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X49	1,000	9,000	,086	,376	-,499	-1,087
X48	1,000	9,000	,098	,426	-,646	-1,408
X47	1,000	9,000	,292	1,272	-,767	-1,671
X46	1,000	8,000	-,034	-,147	-,771	-1,679
X41	1,000	10,000	-,725	-3,159	,042	,092
X40	1,000	10,000	-,721	-3,144	,211	,459
X39	1,000	10,000	-,510	-2,223	-,554	-1,208
X38	1,000	10,000	-,362	-1,576	-,491	-1,070
X37	1,000	10,000	-,661	-2,881	-,012	-,026
X34	2,000	10,000	-,210	-,916	-,292	-,637
X33	2,000	10,000	-,337	-1,467	-,618	-1,348
X32	2,000	10,000	-,222	-,968	-,690	-1,505
X31	1,000	10,000	-,193	-,841	-,847	-1,846

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X26	1,000	10,000	-,006	-,027	-,768	-1,675
X25	3,000	10,000	-,079	-,343	-,129	-,282
X24	4,000	10,000	,173	,754	-,610	-1,329
X23	4,000	10,000	,142	,621	-,031	-,067
X22	3,000	10,000	,053	,230	-,420	-,915
X21	3,000	10,000	,070	,306	-,115	-,251
X20	3,000	10,000	-,386	-1,682	,109	,239
X14	4,000	10,000	,207	,902	-,472	-1,028
X9	2,000	10,000	-,277	-1,209	-,240	-,522
X45	1,000	9,000	,377	1,644	-,440	-,960
X44	1,000	9,000	,300	1,306	-,837	-1,824
X43	1,000	10,000	,604	2,632	-,265	-,577
X42	1,000	10,000	,471	2,053	,016	,035
X7	1,000	9,000	,162	,706	-,383	-,834
X6	1,000	9,000	,035	,154	-,719	-1,566
X5	1,000	10,000	,313	1,363	-,193	-,420
X4	1,000	10,000	,345	1,503	-,120	-,262
X3	1,000	10,000	,444	1,935	-,671	-1,462
X2	1,000	10,000	,458	1,996	-,279	-,609
X1	1,000	10,000	,173	,753	-,453	-,986
Multivariate					14,200	1,577

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
114	51,844	,020	,895
29	51,658	,020	,678
95	51,040	,023	,499
45	50,913	,024	,293
15	50,371	,027	,196
1	48,666	,039	,279
41	48,107	,043	,226

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	44,162	,093	,840
64	44,072	,094	,758
33	43,732	,100	,717
3	42,503	,124	,853
57	42,477	,125	,777
20	41,709	,142	,840
47	41,512	,147	,803
9	41,071	,158	,814
106	41,054	,158	,738
98	40,842	,164	,703
37	40,413	,175	,726
18	40,306	,178	,667
85	40,248	,180	,590
36	40,041	,186	,558
112	39,669	,197	,581
104	39,541	,201	,529
12	39,379	,206	,489
39	39,038	,217	,510
48	38,359	,239	,647
87	37,264	,279	,868
8	36,657	,303	,927
76	36,494	,310	,917
107	36,474	,310	,884
71	36,455	,311	,843
110	36,367	,315	,810
56	36,273	,319	,777
11	36,263	,319	,714
94	36,250	,319	,646
51	36,106	,325	,621
23	35,973	,331	,593
27	35,336	,358	,742

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	35,244	,362	,706
26	35,239	,363	,637
16	35,028	,372	,642
14	34,805	,382	,652
24	34,327	,404	,750
19	34,177	,411	,737
79	34,079	,416	,706
86	34,019	,418	,659
2	33,957	,421	,612
82	33,824	,428	,591
111	33,597	,438	,608
65	33,384	,449	,620
5	33,361	,450	,556
4	33,290	,453	,511
93	32,961	,469	,572
54	32,928	,471	,512
108	32,703	,482	,532
62	32,607	,487	,497
75	32,371	,498	,522
58	32,356	,499	,454
101	32,345	,500	,386
89	32,260	,504	,349
49	32,243	,505	,289
68	32,130	,510	,266
105	32,069	,513	,228
97	31,980	,518	,201
13	31,931	,520	,165
60	31,855	,524	,140
28	31,803	,527	,112
99	31,798	,527	,081
40	31,494	,542	,104

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
100	31,484	,543	,075
61	30,921	,571	,153
77	30,678	,583	,171
113	30,603	,587	,144
103	30,596	,587	,106
10	30,533	,591	,085
96	30,308	,602	,093
102	30,305	,602	,065
7	30,064	,614	,073
44	30,030	,616	,053
69	29,772	,629	,063
25	29,752	,630	,044
84	29,728	,631	,030
66	29,542	,640	,029
32	29,515	,641	,020
30	29,387	,648	,017
88	29,363	,649	,010
6	29,177	,658	,010
80	29,054	,664	,008
73	28,485	,692	,022
81	28,235	,703	,025
83	27,822	,723	,042
38	27,320	,745	,078
43	27,165	,752	,069
90	26,487	,782	,160
78	26,032	,800	,226
91	25,743	,812	,244
17	25,488	,822	,250
74	24,939	,842	,359
50	24,930	,842	,269
21	24,689	,851	,261

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Keunggulan_Bersaing	<---	Kompetensi_SDM	,267	,085	3,122	,002	par_17
Keunggulan_Bersaing	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	-,206	,098	-2,093	,036	par_18
Keunggulan_Bersaing	<---	Faktor_Operasional	-,172	,078	-2,211	,027	par_30
Keunggulan_Bersaing	<---	Faktor_Kuangan	-,928	,124	-7,455	***	par_31
Kinerja_Pemasaran	<---	Keunggulan_Bersai ng	,249	,084	2,951	,003	par_38
X1	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	1,000				
X2	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	,973	,089	10,987	***	par_1
X3	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	1,177	,097	12,144	***	par_2
X4	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	,916	,086	10,660	***	par_3
X5	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	,847	,076	11,104	***	par_4
X6	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	,774	,073	10,602	***	par_5
X7	<---	Kapabilitas_Jejaring _Usaha	,854	,067	12,794	***	par_6
X42	<---	Keunggulan_Bersai ng	1,000				
X43	<---	Keunggulan_Bersai ng	1,044	,086	12,182	***	par_7
X44	<---	Keunggulan_Bersai ng	,976	,082	11,908	***	par_8
X45	<---	Keunggulan_Bersai ng	,777	,078	9,993	***	par_9

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X9	<---	Kompetensi_SDM	1,000				
X14	<---	Kompetensi_SDM	,866	,111	7,829	***	par_10
X20	<---	Kompetensi_SDM	,911	,112	8,146	***	par_11
X21	<---	Kompetensi_SDM	,800	,108	7,425	***	par_12
X22	<---	Kompetensi_SDM	,850	,117	7,285	***	par_13
X23	<---	Kompetensi_SDM	,678	,086	7,862	***	par_14
X24	<---	Kompetensi_SDM	,752	,099	7,575	***	par_15
X25	<---	Kompetensi_SDM	,790	,097	8,136	***	par_16
X26	<---	Faktor_Keuangan	1,000				
X31	<---	Faktor_Keuangan	1,077	,124	8,651	***	par_20
X32	<---	Faktor_Keuangan	1,016	,101	10,041	***	par_21
X33	<---	Faktor_Keuangan	,951	,093	10,190	***	par_22
X34	<---	Faktor_Keuangan	,962	,094	10,249	***	par_23
X37	<---	Faktor_Operasional	1,000				
X38	<---	Faktor_Operasional	1,054	,097	10,810	***	par_26
X39	<---	Faktor_Operasional	1,141	,109	10,478	***	par_27
X40	<---	Faktor_Operasional	1,017	,092	11,082	***	par_28
X41	<---	Faktor_Operasional	1,079	,103	10,444	***	par_29
X46	<---	Kinerja_Pemasaran	1,000				
X47	<---	Kinerja_Pemasaran	1,152	,119	9,703	***	par_35
X48	<---	Kinerja_Pemasaran	1,166	,124	9,372	***	par_36
X49	<---	Kinerja_Pemasaran	1,119	,121	9,264	***	par_37

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	
Keunggulan_Bersaing	<---	Kompetensi_SDM	,211
Keunggulan_Bersaing	<---	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	-,222
Keunggulan_Bersaing	<---	Faktor_Operasional	-,176
Keunggulan_Bersaing	<---	Faktor_Keuangan	-,918
Kinerja_Pemasaran	<---	Keunggulan_Bersaing	,306
X1	<---	Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,891

		Estimate
X2	<--- Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,793
X3	<--- Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,834
X4	<--- Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,779
X5	<--- Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,797
X6	<--- Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,779
X7	<--- Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,850
X42	<--- Keunggulan_Bersaing	,866
X43	<--- Keunggulan_Bersaing	,865
X44	<--- Keunggulan_Bersaing	,857
X45	<--- Keunggulan_Bersaing	,769
X9	<--- Kompetensi_SDM	,730
X14	<--- Kompetensi_SDM	,751
X20	<--- Kompetensi_SDM	,781
X21	<--- Kompetensi_SDM	,713
X22	<--- Kompetensi_SDM	,706
X23	<--- Kompetensi_SDM	,757
X24	<--- Kompetensi_SDM	,737
X25	<--- Kompetensi_SDM	,795
X26	<--- Faktor_Keuangan	,767
X31	<--- Faktor_Keuangan	,767
X32	<--- Faktor_Keuangan	,869
X33	<--- Faktor_Keuangan	,877
X34	<--- Faktor_Keuangan	,883
X37	<--- Faktor_Operasional	,830
X38	<--- Faktor_Operasional	,844
X39	<--- Faktor_Operasional	,828
X40	<--- Faktor_Operasional	,857
X41	<--- Faktor_Operasional	,830
X46	<--- Kinerja_Pemasaran	,769
X47	<--- Kinerja_Pemasaran	,865
X48	<--- Kinerja_Pemasaran	,846

		Estimate
X49	<--- Kinerja_Pemasaran	,845

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	<--> Kompetensi_SDM	,177	,244	,723	,470	par_19
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	<--> Faktor_Keuangan	-2,047	,403	5,079	**	par_24
Kompetensi_SDM	<--> Faktor_Keuangan	-,204	,227	-,898	,369	par_25
Faktor_Keuangan	<--> Faktor_Operasional	,966	,319	3,033	,002	par_32
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	<--> Faktor_Operasional	-1,691	,374	4,520	**	par_33
Kompetensi_SDM	<--> Faktor_Operasional	,268	,236	1,133	,257	par_34

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	<--> Kompetensi_SDM	,074
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	<--> Faktor_Keuangan	-,685
Kompetensi_SDM	<--> Faktor_Keuangan	-,093
Faktor_Keuangan	<--> Faktor_Operasional	,340
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	<--> Faktor_Operasional	-,548
Kompetensi_SDM	<--> Faktor_Operasional	,118

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	3,251	,542	6,001	***	par_39
Kompetensi_SDM	1,754	,402	4,362	***	par_40
Faktor_Keuangan	2,748	,579	4,747	***	par_41
Faktor_Operasional	2,936	,554	5,303	***	par_42
Z1	,631	,168	3,754	***	par_43
Z2	1,686	,362	4,662	***	par_44
e1	,842	,148	5,676	***	par_45
e2	1,820	,272	6,703	***	par_46
e3	1,969	,306	6,436	***	par_47
e4	1,766	,260	6,791	***	par_48
e5	1,336	,201	6,658	***	par_49
e6	1,261	,187	6,755	***	par_50
e7	,909	,147	6,199	***	par_51
e42	,932	,166	5,628	***	par_52
e43	1,033	,181	5,700	***	par_53
e44	,968	,167	5,803	***	par_54
e45	1,168	,177	6,605	***	par_55
e9	1,542	,231	6,662	***	par_56
e14	1,018	,155	6,564	***	par_57
e20	,928	,147	6,312	***	par_58
e21	1,084	,161	6,717	***	par_59
e22	1,275	,189	6,751	***	par_60
e23	,601	,093	6,485	***	par_61
e24	,836	,126	6,616	***	par_62
e25	,636	,103	6,163	***	par_63
e26	1,928	,282	6,829	***	par_64
e31	2,233	,327	6,822	***	par_65
e32	,920	,154	5,975	***	par_66
e33	,745	,128	5,843	***	par_67
e34	,715	,124	5,762	***	par_68

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e37	1,330	,217	6,133	***	par_69
e38	1,316	,222	5,931	***	par_70
e39	1,759	,287	6,138	***	par_71
e40	1,095	,190	5,760	***	par_72
e41	1,549	,253	6,123	***	par_73
e46	1,284	,203	6,311	***	par_74
e47	,828	,166	5,001	***	par_75
e48	1,008	,186	5,411	***	par_76
e49	,932	,172	5,431	***	par_77

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Keunggulan_Bersaing	,775
Kinerja_Pemasaran	,094
X49	,714
X48	,715
X47	,749
X46	,592
X41	,688
X40	,735
X39	,685
X38	,712
X37	,688
X34	,781
X33	,769
X32	,755
X31	,588
X26	,588
X25	,632
X24	,543
X23	,573

	Estimate
X22	,499
X21	,509
X20	,611
X14	,564
X9	,532
X45	,592
X44	,735
X43	,748
X42	,751
X7	,723
X6	,607
X5	,636
X4	,607
X3	,696
X2	,628
X1	,794

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X49	X48	X47	X46	X41	X40	X39	X38	X37	X34	X33
X49	,000										
X48	,118	,000									
X47	,012	-,070	,000								
X46	-,260	,006	,148	,000							
X41	-1,827	-1,335	-1,802	-1,910	,000						
X40	-1,752	-1,377	-2,239	-2,284	,186	,000					
X39	-2,014	-1,263	-2,395	-2,716	,060	-,036	,000				
X38	-1,492	-1,128	-1,050	-2,173	,147	-,130	-,180	,000			
X37	-1,772	-,855	-2,055	-2,287	-,191	,077	,003	,054	,000		
X34	-,377	-,199	-,157	-,691	-,028	,229	,448	,642	,119	,000	
X33	-,394	-,659	-,486	-,889	-,664	-,376	-,442	-,851	-,651	,007	,000

	X49	X48	X47	X46	X41	X40	X39	X38	X37	X34	X33
X32	-,572	-,487	-,308	-,695	-,546	-,452	-,238	-,920	-,609	-,081	,219
X31	-,829	-,464	-,754	-,678	1,016	1,314	1,167	1,111	,933	,036	-,050
X26	-1,758	-1,100	-,783	-1,296	,648	,627	,477	,546	,432	-,157	,047
X25	,206	-,128	-,569	,336	,199	,448	,268	-,051	,379	-,999	-,909
X24	-,112	-,021	-,507	-,011	,767	,997	,648	,260	,328	,695	-,497
X23	-,490	-1,257	-1,433	-,856	-,268	,012	,073	-,682	-,668	-,033	-,238
X22	-1,454	-,796	-1,615	-,437	-,159	,963	,170	-,324	,300	1,207	1,925
X21	,363	,533	-,391	,823	-,741	,243	-,247	-,744	-,451	-,904	-,753
X20	,367	-,006	-,714	,652	-,901	-,198	-,866	-,730	-,487	,891	-,152
X14	-,124	-,369	-1,302	-1,047	,269	,196	,459	-,496	-,053	,099	,580
X9	-,327	-,559	-1,405	-,959	,074	,895	-,129	-,208	,476	,731	-,176
X45	,698	-,079	-,322	1,515	,065	-,275	-,361	-,460	-,467	-,479	-,116
X44	,143	-1,158	-,566	,189	,401	,695	,593	,368	,397	,256	-,067
X43	-,132	-,443	-,594	,556	-,137	-,404	-,310	-,540	-,062	,444	-,241
X42	,178	-,440	-,334	,966	,367	,343	,176	-,171	,147	,069	,567
X7	1,477	2,115	1,678	2,797	1,322	,760	,064	,348	,660	-1,760	-,988
X6	,848	,581	1,313	1,751	1,278	,854	-,357	,126	,375	,071	,799
X5	1,627	1,632	1,871	2,534	,610	,058	-,753	-,528	-,339	,305	,641
X4	3,020	2,054	2,261	2,495	,319	,227	-,810	-,351	-,231	-,489	,735
X3	1,026	1,699	1,500	1,645	,318	,201	-,673	-,721	-,416	-,408	,971
X2	1,414	1,629	1,466	2,229	,796	,363	-1,675	-,192	,087	,498	1,297
X1	2,347	2,534	2,679	3,441	,596	,080	-,491	1,162	-,462	-,884	,507

	X32	X31	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X14	X9
X32	,000										
X31	-,051	,000									
X26	-,124	,027	,000								
X25	-1,339	,339	-1,022	,000							
X24	-,011	1,976	-,064	,683	,000						
X23	-,527	1,086	,187	,629	,169	,000					

	X32	X31	X26	X25	X24	X23	X22	X21	X20	X14	X9
X22	,858	2,511	1,218	-,492	,093	-,472	,000				
X21	-1,594	-,740	-1,072	-,454	-,717	-,180	,595	,000			
X20	-1,119	,708	-,741	-,127	-,047	-,535	,515	,544	,000		
X14	,180	,452	-,050	,037	-,143	,201	-,016	-,003	-,357	,000	
X9	-,231	1,466	1,040	-,540	-,262	,228	-,192	,329	,234	,309	,000
X45	-,481	-,724	-,058	,127	-1,344	-,359	-,846	,865	,093	,164	-,354
X44	-,954	,301	,120	,908	-,392	,200	-,841	,839	,767	,294	,094
X43	,209	,301	-,350	,263	-,680	-,516	-,603	,440	,369	-,257	-,045
X42	,404	,626	-,633	,269	-,531	-,443	,015	,554	,621	-,118	-,671
X7	-,855	-1,630	-1,440	1,043	-,133	-,090	-,146	1,475	,320	-,024	-,259
X6	,638	-,334	,712	1,390	-,069	-,126	,089	,776	,231	,204	-,051
X5	,926	-,415	,127	,754	-,931	-,752	-1,181	,567	,425	-,276	-,471
X4	-,127	-,855	-,604	1,160	-,527	-,251	-,985	1,160	-,032	,529	-,249
X3	,472	-,255	,591	,806	-,322	-,590	-,339	,119	-,855	-,222	-,848
X2	1,283	,745	,154	,296	-,614	-,923	-,904	,170	-,568	-1,120	-,736
X1	,588	-,294	-,128	,852	,117	-,164	-,352	,930	-,063	-,425	-,385

	X45	X44	X43	X42	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X45	,000										
X44	-,340	,000									
X43	-,196	,085	,000								
X42	,217	,014	,103	,000							
X7	1,333	,908	,962	1,042	,000						
X6	,672	-,617	,044	-,750	-,278	,000					
X5	,597	-,201	-,452	-,534	-,479	,671	,000				
X4	,461	-,089	-,162	-,389	-,112	,320	-,063	,000			
X3	,307	-,300	-,492	-,675	-,300	,124	-,007	,246	,000		
X2	-,370	-,888	-,992	-,962	-,038	,292	,541	-,224	,195	,000	
X1	,559	-,294	,003	-,085	,352	-,288	-,079	-,171	-,003	-,141	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	X49	X48	X47	X46	X41	X40	X39	X38	X37
Faktor_Operasional	,000	,000	,000	,000	,153	,204	,143	,176	,165
Faktor_Keuangan	-,001	-,001	-,002	-,001	-,004	-,005	-,004	-,005	-,004
Kompetensi_SDM	,000	,000	,000	,000	,003	,004	,003	,004	,004
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,000	,000	,000	,000	-,009	-,011	-,008	-,010	-,009
Keunggulan_Bersaing	,006	,006	,007	,004	-,006	-,008	-,006	-,007	-,007
Kinerja_Pemasaran	,212	,204	,246	,138	,000	,000	,000	,000	,000

	X34	X33	X32	X31	X26	X25	X24	X23	X22	X21
Faktor_Operasional	-,008	-,007	-,006	-,003	-,003	,006	,004	,005	,003	,003
Faktor_Keuangan	,216	,205	,178	,078	,083	,007	,005	,006	,004	,004
Kompetensi_SDM	,007	,007	,006	,003	,003	,190	,138	,173	,102	,113
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	-,025	-,024	-,021	-,009	-,010	,003	,002	,003	,002	,002
Keunggulan_Bersaing	-,058	-,055	-,048	-,021	-,022	,013	,009	,012	,007	,008
Kinerja_Pemasaran	-,002	-,001	-,001	-,001	-,001	,000	,000	,000	,000	,000

	X20	X14	X9	X45	X44	X43	X42	X7	X6	X5
Faktor_Operasional	,005	,004	,003	-,006	-,009	-,009	-,009	-,012	-,008	-,008
Faktor_Keuangan	,005	,005	,004	-,029	-,044	-,044	-,046	-,018	-,012	-,012
Kompetensi_SDM	,151	,130	,099	,007	,011	,011	,011	,002	,002	,002
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,003	,002	,002	-,004	-,005	-,005	-,006	,174	,114	,117
Keunggulan_Bersaing	,010	,009	,007	,136	,206	,206	,219	-,005	-,003	-,003
Kinerja_Pemasaran	,000	,000	,000	,004	,005	,005	,006	,000	,000	,000

	X4	X3	X2	X1
Faktor_Operasional	-,006	-,007	-,007	-,015
Faktor_Keuangan	-,010	-,011	-,010	-,022
Kompetensi_SDM	,001	,002	,001	,003
Kapabilitas_Jejarang_Usaha	,096	,111	,099	,220
Keunggulan_Bersaing	-,003	-,003	-,003	-,006
Kinerja_Pemasaran	,000	,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Pemasaran
Keunggulan_ Bersaing	-,176	-,918	,211	-,222	,000	,000
Kinerja_Pemasaran	-,054	-,281	,065	-,068	,306	,000
X49	-,045	-,237	,055	-,057	,258	,845
X48	-,046	-,237	,055	-,057	,259	,846
X47	-,047	-,243	,056	-,059	,265	,865
X46	-,041	-,216	,050	-,052	,235	,769
X41	,830	,000	,000	,000	,000	,000
X40	,857	,000	,000	,000	,000	,000
X39	,828	,000	,000	,000	,000	,000
X38	,844	,000	,000	,000	,000	,000
X37	,830	,000	,000	,000	,000	,000
X34	,000	,883	,000	,000	,000	,000
X33	,000	,877	,000	,000	,000	,000
X32	,000	,869	,000	,000	,000	,000
X31	,000	,767	,000	,000	,000	,000
X26	,000	,767	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,795	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,737	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,757	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,706	,000	,000	,000
X21	,000	,000	,713	,000	,000	,000
X20	,000	,000	,781	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,751	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,730	,000	,000	,000
X45	-,135	-,706	,162	-,170	,769	,000
X44	-,151	-,786	,181	-,190	,857	,000
X43	-,152	-,793	,182	-,192	,865	,000
X42	-,153	-,795	,183	-,192	,866	,000

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Pemasaran
X7	,000	,000	,000	,850	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,779	,000	,000
X5	,000	,000	,000	,797	,000	,000
X4	,000	,000	,000	,779	,000	,000
X3	,000	,000	,000	,834	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,793	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,891	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Pemasaran
Keunggulan_Bersaing	-,176	-,918	,211	-,222	,000	,000
Kinerja_Pemasaran	,000	,000	,000	,000	,306	,000
X49	,000	,000	,000	,000	,000	,845
X48	,000	,000	,000	,000	,000	,846
X47	,000	,000	,000	,000	,000	,865
X46	,000	,000	,000	,000	,000	,769
X41	,830	,000	,000	,000	,000	,000
X40	,857	,000	,000	,000	,000	,000
X39	,828	,000	,000	,000	,000	,000
X38	,844	,000	,000	,000	,000	,000
X37	,830	,000	,000	,000	,000	,000
X34	,000	,883	,000	,000	,000	,000
X33	,000	,877	,000	,000	,000	,000
X32	,000	,869	,000	,000	,000	,000
X31	,000	,767	,000	,000	,000	,000
X26	,000	,767	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,795	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,737	,000	,000	,000

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Pemasaran
X23	,000	,000	,757	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,706	,000	,000	,000
X21	,000	,000	,713	,000	,000	,000
X20	,000	,000	,781	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,751	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,730	,000	,000	,000
X45	,000	,000	,000	,000	,769	,000
X44	,000	,000	,000	,000	,857	,000
X43	,000	,000	,000	,000	,865	,000
X42	,000	,000	,000	,000	,866	,000
X7	,000	,000	,000	,850	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,779	,000	,000
X5	,000	,000	,000	,797	,000	,000
X4	,000	,000	,000	,779	,000	,000
X3	,000	,000	,000	,834	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,793	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,891	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Pemasaran
Keunggulan_Bersaing	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Pemasaran	-,054	-,281	,065	-,068	,000	,000
X49	-,045	-,237	,055	-,057	,258	,000
X48	-,046	-,237	,055	-,057	,259	,000
X47	-,047	-,243	,056	-,059	,265	,000
X46	-,041	-,216	,050	-,052	,235	,000
X41	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X40	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	Faktor Operasional	Faktor Keuangan	Kompetensi SDM	Kapabilitas Jejaring Usaha	Keunggulan Bersaing	Kinerja Pemasaran
X39	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X38	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X37	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X34	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X33	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X32	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X31	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X26	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X25	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X20	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X9	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X45	-,135	-,706	,162	-,170	,000	,000
X44	-,151	-,786	,181	-,190	,000	,000
X43	-,152	-,793	,182	-,192	,000	,000
X42	-,153	-,795	,183	-,192	,000	,000
X7	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X1	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	77	523,233	484	,106	1,081
Saturated model	561	,000	0		
Independence model	33	3158,548	528	,000	5,982

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,290	,797	,765	,687
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,345	,195	,145	,184

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,834	,819	,985	,984	,985
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,917	,765	,903
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	39,233	,000	98,618
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2630,548	2457,202	2811,302

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,630	,347	,000	,873
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	27,952	23,279	21,745	24,879

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,027	,000	,042	,996
Independence model	,210	,203	,217	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	677,233	743,512	887,920	964,920
Saturated model	1122,000	1604,886	2657,007	3218,007
Independence model	3224,548	3252,953	3314,843	3347,843

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	5,993	5,646	6,519	6,580
Saturated model	9,929	9,929	9,929	14,203
Independence model	28,536	27,002	30,135	28,787

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	116	121
Independence model	21	22