

Dampak Sumber Daya VRIN terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja (Studi pada UKM di Medan)

Zuwina Miraza

Program Studi Manajemen
STIE Harapan Medan
e-mail: zuwinamiraza@gmail.com

Hafriz Rifki Hafas

Program Studi Manajemen
STIE Harapan Medan

ABSTRACT

In order to achieve positive performance growth in this era of global competition, Small Medium Enterprises (SMEs) must have sustainable competitive advantages. Competitive advantages can be obtained if SME have Valuable, Rare, Inimitable and Non-substitutable (VRIN) resources. Therefore this research aimed to study the effects of VRIN resources to competitive advantages and performance. The subjects of this study was 187 SMEs listed in Cooperation Office and SME of Medan. Using path analysis, the obtained result shows that rareness gave direct effects to performance and in-immitable gave indirect effects to performance through competitive advantages as intervening.

Keywords: VRIN, competitive advantage, performance, small medium enterprises

ABSTRAK

Untuk mencapai pertumbuhan kinerja yang positif di era persaingan global, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) harus memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan. Keunggulan bersaing dapat diperoleh jika UKM memiliki sumber daya fisik dan non fisik bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah tergantikan (*non-substitutable*) atau VRIN. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh sumber daya VRIN terhadap keunggulan bersaing dan kinerja. Subyek yang diteliti adalah 187 UKM yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Medan. Melalui model analisis jalur, diperoleh hasil yang memperlihatkan bahwa *rareness* berpengaruh langsung terhadap kinerja, dan *inimitable* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing sebagai peubah *intervening*.

Kata kunci : VRIN, keunggulan bersaing, kinerja, usaha kecil dan menengah

I. Pendahuluan

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah tulang punggung ekonomi Indonesia. Jumlah UKM hingga 2011 mencapai sekitar 52 juta yang memberikan kontribusi penting karena menyumbang 60% dari Produk Domestik Bruto (PDB) dan menampung 97% tenaga kerja (Tambunan 2012). Pada era perdagangan bebas, setiap perusahaan dituntut siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Demikian juga dengan UKM yang dihadapkan pada berbagai peluang dan ancaman dari luar maupun dalam negeri. Dalam meminimalisasi berbagai kelemahan dan memaksimalkan beragam kekuatan yang dimilikinya, UKM dituntut untuk memilih dan menetapkan strategi yang

dapat digunakannya dalam menghadapi persaingan. Terdapat dua pendekatan dalam perumusan strategi, yaitu pendekatan pasar (*market-based view*) dan pendekatan sumber daya (*resource-based view*). Berdasarkan perspektif *resource-based view* (RBV), keunggulan bersaing berkaitan dengan karakteristik internal perusahaan (Spanos dan Lioukas *dalam* Talaja 2012). Pada *resource-based approach*, formulasi strategi dan keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam bentuk kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) atau kompetensi inti (*core competencies*) (Prahalad dan Hamel 1990).

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Menurut Solihin (2012), sumber daya (*resources*) adalah berbagai jenis input yang dimasukkan kedalam proses operasi perusahaan. Sumber daya mencakup modal, fasilitas fisik, manusia, teknologi dan berbagai pendukung organisasi perusahaan lainnya yang memungkinkan sebuah perusahaan menciptakan nilai bagi para pelanggannya. Menurut Talaja (2012), sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya fisik, sumber daya manusia (SDM), sumber daya keuangan, organisasi, intelektual, dan keuangan. Keahlian dan aset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing (Bharadwaj *et al.* 1993). Reed and DeFillippi (1990) mengemukakan bahwa, agar tetap bertahan hidup (*survive*) di tengah tekanan persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mengambil tindakan yang dapat mempertahankan dan memperkuat kompetensinya yang unik.

Kompetensi unik akan menghasilkan keunggulan bersaing untuk mencapai kinerja superior (Bharadwaj *et al.* 1993). Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian Trott *et al.* (2009), yang menganalisis keunggulan bersaing untuk usaha kecil ditinjau dari perspektif *resource-based view*. Mereka menemukan bahwa perusahaan berhasil melakukan diversifikasi usaha ke sektor lain dan mengalami pertumbuhan pesat selama 10 (sepuluh) tahun terakhir karena dapat menggunakan kompetensi inti yang dimiliki untuk mengidentifikasi kemampuannya sebagai dasar melakukan diversifikasi.

Ferdinan (2000) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar (Ferdinan 2000). Menurut Talaja (2012), kinerja pemasaran diukur dari penjualan, pertumbuhan penjualan, profitabilitas dan *market share*. Pertumbuhan penjualan mencerminkan manifestasi keberhasilan investasi periode masa lalu dan dapat dijadikan sebagai prediksi pertumbuhan masa yang akan datang. Pertumbuhan penjualan juga merupakan indikator permintaan dan daya saing perusahaan dalam suatu industri (Deitiana 2011). Slater dan Narver (1995) menggambarkan hasil dari penerapan strategi perusahaan di antaranya berupa kepuasan konsumen, kesuksesan produk baru, peningkatan penjualan dan profitabilitas perusahaan.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang aktivitas peniruan ataupun ancaman produk dan jasa pengganti. Talaja (2012) menguji pengaruh sumber daya bernilai dan langka terhadap keunggulan bersaing dan kinerja, kemudian menyimpulkan bahwa sumber daya

bernilai dan langka secara nyata mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja ril perusahaan. Barney (1991) menyajikan struktur yang lebih kongkret dan komprehensif untuk mengidentifikasi pentingnya kompetensi inti dalam memperoleh keunggulan bersaing berkesinambungan, yakni kompetensi untuk menyediakan sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*). Newbert (2007) mendukung dengan menyimpulkan bahwa sumber daya bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan akan menganugerahkan keunggulan bersaing dan kinerja bagi perusahaan. Sesuai dengan kesimpulan yang dibuat oleh Bharadwaj *et al.* (1993) bahwa keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja superior.

Dari hasil-hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa untuk menghasilkan pertumbuhan kinerja positif, UKM harus memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing dapat diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan tidak mudah digantikan (VRIN). Namun penelitian yang mengaitkan sumber daya VRIN, keunggulan bersaing, dan kinerja belum banyak dilakukan di Indonesia terlebih di Kota Medan sebagai salah satu kota besar di Indonesia yang memiliki berbagai macam industri kecil dan menengah. Penelitian ini bertujuan untuk : 1) Menganalisis pengaruh sumber daya VRIN terhadap keunggulan bersaing; 2) Menganalisis pengaruh sumber daya VRIN terhadap kinerja; 3) Menghitung besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari Model.

II. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di Kota Medan Sumatera Utara dengan responden pelaku UKM yang terdaftar pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Medan. Pemilihan lokasi dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa Kota Medan sebagai salah satu kota besar di Indonesia. Kota ini memiliki UKM dari berbagai sektor antara lain: industri pengolahan dan bangunan; perdagangan, hotel dan restoran; pengangkutan dan komunikasi; keuangan dan persewaan; serta jasa-jasa. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner oleh responden. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan internal UKM.

Teknik yang digunakan untuk mengambil sampel adalah metode *probability sampling*, yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dari 679 UKM yang ada di Kota Medan dengan berbagai industri baik industri makanan, kerajinan, *furniture*, dan fashion, diputuskan untuk mengambil 300 sampel untuk diuji. Namun yang berhasil diperoleh kembali berjumlah 187 kuesioner. Setelah ditabulasi ditemukan bahwa ada beberapa kuesioner yang tidak diisi lengkap oleh responden. Sehingga jumlah responden yang memenuhi kriteria untuk diuji hanya 134.

Peubah yang digunakan adalah eksogen dan endogen. Peubah *eksogen* adalah peubah yang tidak ada penyebab eksplisitnya, peubah endogen mencakup semua peubah perantara dan tergantung (Santoso 2007).

1. Peubah eksogen dalam penelitian ini antara lain :
 X_1 : Sumber Daya Bernilai (*Valuable Resources*)

Valuable Resources adalah kemampuan untuk menciptakan nilai bagi UKM dengan mengeksploitasi bermacam peluang atau menetralkan beragam ancaman dalam lingkungan eksternal UKM. Sumber daya dikatakan bernilai ketika sumber daya tersebut dapat membantu dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas UKM. Bernilai atau tidaknya sumber daya yang dimiliki oleh UKM ditentukan dari elemen sumber daya fisik dan SDM.

X₂ : Sumber Daya Langka (*Rare Resources*)

Rare Resources adalah kemampuan yang dimiliki oleh sedikit pesaing saat ini. Keunggulan bersaing dihasilkan ketika UKM mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya berbeda dari pesaingnya. Kelangkaan sumber daya UKM juga dinilai dari sisi sumber daya fisik dan SDM.

X₃ : Sumber Daya Sulit Ditiru (*Inimitable Resources*)

Inimitable Resources hanya dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan jika UKM lain tidak memilikinya atau sulit untuk memperoleh sumber daya tersebut. Kemampuan ini dikatakan juga sebagai kemampuan UKM untuk menciptakan sesuatu yang tidak dapat ditiru oleh UKM lain. *Inimitable resources* dilihat dari sisi sumber daya fisik dan sumber daya manusia.

X₄ : Sumber Daya Sulit Digantikan (*Non-substitutable Resources*)

Non-substitutable resources adalah sumber daya yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Semakin tidak terlihat suatu kemampuan, semakin sulit untuk UKM lain mencari penggantinya dan semakin besar tantangan bagi para pesaing untuk meniru strategi penciptaan nilai UKM. Kemampuan untuk sulit digantikan ini dilihat dari sisi sumber daya fisik dan sumber daya manusia.

2. Peubah endogen dalam penelitian ini antara lain :

Z : Keunggulan Bersaing

UKM dikatakan memiliki keunggulan bersaing ketika melaksanakan strategi yang menciptakan nilai yang tidak secara simultan dilaksanakan oleh pesaing yang potensial. Keunggulan kompetitif akan menjadi berkelanjutan jika keunggulan kompetitif tersebut ada secara berkesinambungan. Keunggulan kompetitif dalam penelitian ini diukur dari kualitas produk dan kemampuan mengungguli pesaing.

Y : Kinerja

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh. Dalam hal ini kinerja pemasaran diukur melalui pertumbuhan penjualan.

Pengujian dilakukan dengan metode analisis jalur, yaitu suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika peubah bebasnya mempengaruhi peubah tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Rutherford *dalam* Sarwono 2007). Langkah-langkah dalam melakukan pengujian data dengan menggunakan analisis jalur adalah sebagai berikut :

1. Menentukan Hipotesis dan Persamaan Struktural.

Berdasar pada kerangka pemikiran dan dukungan teori-teori dari penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

- a. Sumber daya VRIN berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing.
- b. Sumber daya VRIN berpengaruh langsung terhadap kinerja.
- c. Sumber daya VRIN berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan keunggulan bersaing sebagai peubah mediasi.

Kaitan antar peubah penelitian dapat dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut :

$$KB = \rho_1 V + \rho_2 R + \rho_3 I + \rho_4 N + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

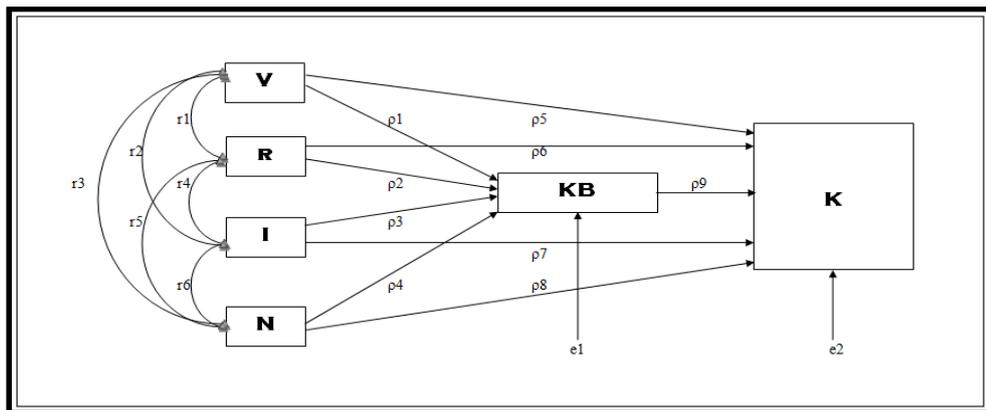
$$K = \rho_1 V + \rho_2 R + \rho_3 I + \rho_4 N + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

- V : *Valuableresources*
- R : *Rare resources*
- I : *Inimitable resouces*
- N : *Non-substitutable resources*
- KB : Keunggulan Bersaing
- K : Kinerja
- e_i : eror
- ρ_i : besarnya pengaruh

2. Membuat Model Jalur

Setelah dibentuk beberapa persamaan struktural, dapat dibuat model jalur yang sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. Model jalur yaitu diagram yang menggambarkan hubungan antara peubah bebas, perantara, dan tergantung, yang ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab akibat antara peubah *exogenous* dengan peubah *endogenous*. Model jalur yang memperlihatkan hubungan antara VRIN, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja dapat dilihat melalui Gambar 1.



Gambar 1. Diagram jalur pengaruh VRIN terhadap kinerja dengan keunggulan bersaing sebagai mediasi

Keterangan:

- r_i : Korelasi antar peubah eksogen
- ρ_i : Koefisien korelasi peubah eksogen dan endogen

3. Pengujian Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*). Analisis deskriptif adalah analisis yang mencoba untuk menggunakan bermacam pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditafsirkan secara singkat dan penuh makna (Riduan dan Kuncoro 2008).

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Kualitas data sangat menentukan kesimpulan yang dihasilkan. Ada dua konsep yang digunakan untuk mengukur kualitas data, yaitu reliabilitas dan validitas. Validitas menunjukkan sejauh mana skor/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/pengamatan yang ingin diukur. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2008).

5. Uji Asumsi

Analisis Jalur mensyaratkan beberapa uji asumsi yang harus dipenuhi, antara lain: uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

6. Memaknai dan Menyimpulkan Hipotesis

Memaknai dan menyimpulkan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai signifikansi pada uji t dan uji F. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 ($\alpha > 0.05$) maka hipotesis alternatif ditolak, sebaliknya jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 ($\alpha < 0.05$) maka hipotesis alternatif diterima.

III. Hasil dan Pembahasan

III.1. Hasil Uji Analisis Jalur

Pengujian dengan menggunakan analisis jalur mensyaratkan dibentuknya terlebih dahulu jalur-jalur yang dianalisis, disebut dengan substruktur. Substruktur pertama menguji pengaruh VRIN terhadap Keunggulan Bersaing, sedangkan substruktur kedua menguji pengaruh VRIN terhadap Kinerja.

1. Pengaruh Sumber Daya VRIN terhadap Keunggulan Bersaing

Secara simultan VRIN memberikan pengaruh nyata terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai koefisien determinasi 0.593. Variasi perubahan Keunggulan Bersaing dapat dijelaskan 59.3% oleh variasi perubahan VRIN. Nilai probabilitas signifikansi anova adalah 0.000 sehingga H_a yang menyatakan VRIN berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing dapat dibuktikan kebenarannya. Namun secara parsial hanya *rareness* dan *inimitable* yang memberikan pengaruh nyata. Hasil uji analisis jalur peubah VRIN terhadap Keunggulan Bersaing dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil uji analisis jalur peubah VRIN terhadap keunggulan bersaing

Peubah/ Ket. Lain	Signifikansi (t)	ρ (Koefisien Jalur)
Sumber Daya Bernilai (V)	0.055	-0.113
Sumber Daya Langka (R)	0.000	0.547
Sumber Daya Tidak Mudah Ditiru (I)	0.003	0.261
Sumber Daya Tidak Mudah Tergantikan (N)	0.488	0.040
Signifikansi Anova		0.000
<i>Adjusted R Square</i>		0.593

Sumber: Data diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan sumber daya bernilai (V) berpengaruh tidak nyata terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai koefisien jalur -0.113; sumber daya langka (R) berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing, dengan nilai koefisien jalur 0.547; sumber daya tidak mudah ditiru (I) berpengaruh nyata terhadap Keunggulan Bersaing, dengan nilai koefisien jalur 0.261; sumber daya tidak mudah tergantikan (N) berpengaruh tidak nyata terhadap Keunggulan Bersaing, dengan nilai koefisien jalur 0.040. Maka hubungan kausal empiris jalur untuk hubungan langsung peubah VRIN terhadap Keunggulan Bersaing adalah :

$$KB = -0.113 V + 0.547 R + 0.261 I + 0.040 N + e1 \dots\dots\dots (3)$$

2. Pengaruh Sumber Daya VRIN terhadap Kinerja

Secara simultan peubah VRIN berpengaruh nyata terhadap peubah Kinerja, dengan nilai koefisien determinasi 0.144, maka variasi perubahan kinerja dapat dijelaskan sebesar 14.4% oleh variasi perubahan dari VRIN. Nilai probabilitas signifikansi anova adalah 0.000 sehingga H_a yang menyatakan VRIN berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dapat dibuktikan kebenarannya. Namun secara parsial hanya peubah *rare resources* yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil uji analisis jalur pengaruh peubah VRIN terhadap Kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil uji analisis jalur peubah VRIN terhadap Kinerja

Peubah/ Ket. Lain	Signifikansi (t)	p (Koefisien Jalur)
Sumber Daya Bernilai (V)	0.142	-0.122
Sumber Daya Langka (R)	0.033	0.269
Sumber Daya Tidak Mudah Ditiru (I)	0.344	0.118
Sumber Daya Tidak Mudah Tergantikan (N)	0.273	0.091
Signifikansi Anova		0.000
Adjusted R Square		0.144

Sumber: Data diolah (2013)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa sumber daya bernilai (V) berpengaruh secara tidak nyata terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai koefisien jalur -0.122; sumber daya langka (R) berpengaruh nyata terhadap Keunggulan Bersaing, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.269; sumber daya tidak mudah ditiru (I) berpengaruh tidak nyata terhadap Keunggulan Bersaing, dengan nilai koefisien jalur 0.118; sumber daya tidak mudah tergantikan (N) berpengaruh tidak nyata terhadap Keunggulan Bersaing, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.091. Maka hubungan kausal empiris jalur untuk hubungan langsung peubah VRIN terhadap kinerja adalah :

$$K = -0.122 V + 0.269 R + 0.118 I + 0.091 N + e2 \dots\dots\dots (4)$$

III.2. Analisis Jalur Model *Trimming*

Hasil olah data memperlihatkan bahwa terdapat peubah *eksogen* yang secara nyata mempengaruhi peubah *endogen*, namun beberapa peubah *eksogen* tidak berpengaruh nyata terhadap peubah *endogen*. Dari empat peubah *eksogen*, hanya *rare* dan *inimitable resources* yang berpengaruh nyata terhadap Keunggulan Bersaing. Demikian pula halnya model pengaruh VRIN terhadap Kinerja, hanya peubah *rare*

resources yang berpengaruh nyata terhadap Kinerja, sementara tiga peubah lainnya tidak memberikan pengaruh nyata. Untuk itu model jalur tersebut perlu diperbaiki dengan metode *trimming* yaitu mengeluarkan peubah-peubah yang tidak berpengaruh nyata (Riduwan dan Kuncoro 2008). Setelah dilakukan *trimming*, diperoleh model jalur yaitu :

$$KB = b_1 R + b_2 I + e_1 \dots\dots\dots (5)$$

$$K = b_1 R + b_2 KB + e_2 \dots\dots\dots (6)$$

Model jalur yang dihasilkan diolah kembali, mengacu pada persamaan (3) dan (4). Hasil pengujian menggunakan persamaan (3) memperlihatkan nilai koefisien jalur *rare resources* terhadap Keunggulan Bersaing 0.560 dan nilai koefisien jalur *inimitable* terhadap keunggulan bersaing 0.250. Nilai koefisien determinasi untuk model pengaruh *rare* dan *inimitable resources* terhadap Keunggulan Bersaing 58.2%, hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil analisis jalur peubah *rareness* dan *inimitable resources* terhadap Keunggulan Bersaing

Peubah	Signifikansi (t)	ρ (Koefisien Jalur)
Sumber Daya Langka (R)	0,000	0.560
Sumber Daya Tidak Mudah Ditiru (I)	0,005	0.250
Adjusted R Square		0.582

Sumber: Data diolah(2013)

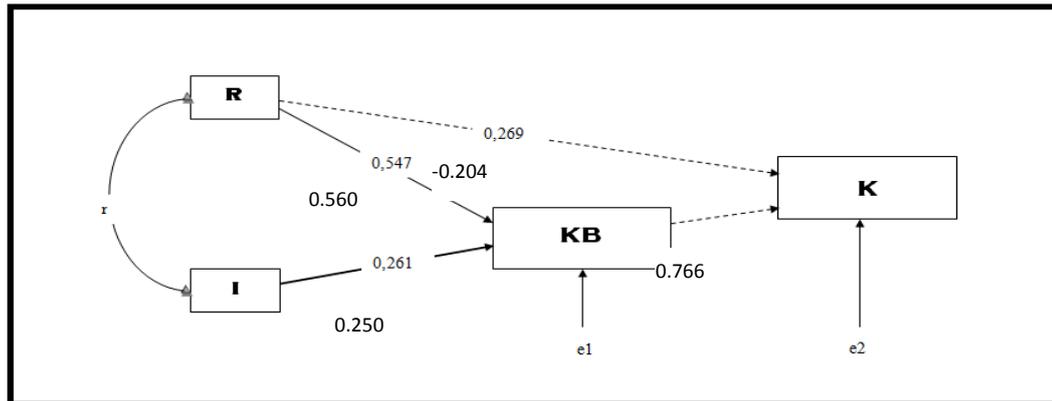
Pengujian untuk persamaan (4) menghasilkan nilai *standardized coefficients beta* -0.204 untuk hubungan *rare resources* dan kinerja serta 0.766 untuk hubungan keunggulan bersaing dan kinerja. Sedangkan nilai *Adjusted R Square* yang mengindikasikan besarnya kontribusi model tersebut untuk memprediksi kinerja adalah 0.385 atau 38.5%, hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil uji analisis jalur peubah *rare resources* dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja

Peubah	Signifikansi (t)	ρ (Koefisien Jalur)
Sumber Daya Langka (R)	0.050	-0.204
Keunggulan Bersaing (KB)	0.000	0.766
Adjusted R Square		0.385

Sumber: Data diolah (2013)

Analisis untuk melihat hubungan korelasi antara peubah *rare* dan *inimitable resources* dilakukan dengan analisis *pearson correlation*. Hasil uji tersebut memperlihatkan peubah *rare* dan *inimitable resources* memiliki korelasi sebesar 0.787. Angka ini mengindikasikan adanya hubungan korelasi sangat kuat dan searah yaitu 78.7%. Korelasi tersebut nyata dengan tingkat kepercayaan $0.000 < 0.005$, dengan demikian hasil pengolahan setelah metode *trimming* terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model diagram jalur hubungan peubah R dan I terhadap keunggulan bersaing dan kinerja

Perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari model jalur setelah *trimming* adalah :

1. Pengaruh Langsung

- a. Sumber daya langka (R) terhadap Keunggulan Bersaing = 0.560
- b. Sumber daya langka (R) terhadap Kinerja = -0.204
- c. Sumber daya tidak mudah ditiru (I) terhadap Keunggulan Bersaing = 0.250
- d. Keunggulan bersaing terhadap Kinerja = 0.766

2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Sumber daya langka (R) terhadap Kinerja melalui Keunggulan Bersaing = $0.560 \times 0.766 = 0.428$
- b. Sumber daya tidak mudah ditiru terhadap Kinerja melalui Keunggulan Bersaing = $0.250 \times 0.766 = 0.192$

III.3. Pembahasan

1. Pengaruh Sumber Daya VRIN terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil olah data diketahui secara simultan VRIN berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai koefisien determinasi 0.593 berarti 59.3% perubahan dari Keunggulan Bersaing dipengaruhi oleh perubahan pada VRIN. Pengaruh ini dibuktikan dengan tingkat kepercayaan (Anova) sebesar $0.000 < 0.05$. Namun secara parsial hanya peubah *rare* dan *inimitable resources* yang memberikan pengaruh nyata terhadap Keunggulan Bersaing. Hal ini sejalan dengan penelitian Talaza (2012) yang menyimpulkan bahwa perusahaan dengan sumber daya bernilai dan langka akan mampu menghasilkan Keunggulan Bersaing berkelanjutan.

Rare resources memiliki koefisien korelasi 0.547 dan *inimitable* memiliki nilai koefisien korelasi 0.261 terhadap Keunggulan Bersaing, artinya jika UKM menggunakan sumber daya langka yang tidak dimiliki oleh usaha sejenis lainnya, maka UKM akan mampu menciptakan produk lebih unggul dari pesaing, sehingga UKM tersebut mampu mengungguli pesaing, baik dari dalam maupun luar negeri, dengan korelasi 54.7%. Demikian pula halnya jika UKM memiliki sumber daya yang tidak mudah ditiru, maka UKM tersebut akan memiliki Keunggulan Bersaing dengan korelasi 26.1%.

Valuable dan *non-substitutable resources* tidak berpengaruh nyata terhadap Keunggulan Bersaing, terlihat dari tingkat kepercayaan yang lebih besar dari 0.05. Namun UKM sudah menyadari pentingnya pemberdayaan peralatan dan SDM yang

tepat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan produksi. Terlihat dari nilai *mean* untuk peubah *valuable resources* 4.2 yang merupakan nilai paling tinggi dari keempat kerangka kerja VRIN yang lain. Nilai *mean* tertinggi kedua adalah peubah *non-substitutable resources*, yaitu 3.9, mengindikasikan UKM sudah mulai memahami pentingnya memiliki sumber daya sulit untuk digantikan dan tidak mudah ditiru dimana besar tantangan bagi para pesaing untuk menirunya.

Tingkat kepercayaan pengaruh peubah *valuable resources* terhadap Keunggulan Bersaing adalah 0.055 hanya sedikit di atas tingkat kepercayaan. Nilai koefisien jalurnya adalah -0.113 berarti hubungan antara sumber daya bernilai dan keunggulan bersaing adalah negatif. UKM yang hanya mementingkan pemberdayaan sumber daya bernilai saja, tanpa memperhatikan kerangka kerja VRIN yang lain belum tentu mampu menghasilkan produk dengan mutu unggul melebihi pesaing-pesaingnya. Hal ini terbukti dengan hasil pengujian deskriptif bahwa peubah keunggulan bersaing memiliki nilai *mean* rendah dibandingkan dengan nilai *mean* dari peubah *valuable resources*.

2. Pengaruh Sumber Daya VRIN terhadap Kinerja

Hasil pengujian memperlihatkan secara simultan VRIN berpengaruh nyata terhadap Kinerja dengan taraf nyata 0.000 dan nilai *Adjusted R Square* 0.144, artinya variasi perubahan kinerja hanya bisa dijelaskan sebesar 14.4% dari variasi perubahan VRIN. Jika dilihat secara parsial, maka hanya peubah *rare resources* yang memberikan pengaruh nyata terhadap peubah kinerja. Peubah yang lain yaitu *valuable*, *inimitable*, dan *non-substitutable resources* tidak memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja.

Nilai koefisien jalur untuk pengaruh peubah *rare resources* terhadap kinerja adalah 0.269, berarti peubah *rare resources* memberikan kontribusi 26.9% terhadap Kinerja UKM. Secara rata-rata UKM di Kota Medan belum memiliki kinerja memuaskan, bahkan UKM belum mampu untuk menciptakan Keunggulan Bersaing agar dapat bertahan di lingkungan yang semakin kompetitif. Hal ini dapat dilihat dari jawaban sebahagian besar UKM bahwa meskipun produk sudah melalui proses produksi dan pengemasan yang baik, serta tidak mudah rusak, namun sebagian besar UKM tidak mampu menciptakan inovasi bagi produknya, bahkan tidak mengalokasikan dana untuk menciptakan inovasi.

UKM belum mampu menciptakan kinerja baik dan berkelanjutan. Tidak ada peningkatan laba, omzet penjualan, maupun permintaan terhadap produk, jika dilihat dari tren sebelum 2013. Jadi meskipun UKM memiliki sumber daya bernilai dan susah untuk digantikan, namun UKM belum mampu untuk menciptakan kinerja pemasaran yang baik. Fenomena ini dapat terjadi, karena tidak ada keunikan sumber daya yang digunakan dalam kegiatan produksinya. Peralatan yang digunakan sama dengan peralatan yang digunakan oleh usaha sejenis lainnya, keterampilan yang dimiliki oleh pekerja juga dimiliki oleh pekerja di tempat yang lain, bahkan UKM juga belum memiliki sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing. Peralatan yang dimiliki oleh satu UKM dapat dengan mudah dimiliki oleh UKM lain pada jenis industri yang sama, bahkan keahlian yang dimiliki oleh pekerja pada satu UKM dapat dengan mudah ditiru oleh UKM lain dengan jenis industri yang sama.

3. Jalur Trimming

Jalur *trimming* dibentuk dari dua model pengujian, yaitu pengujian *rare* dan *inimitable resources* terhadap keunggulan bersaing dan pengujian *rare resources* terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing. Model pengujian pengaruh *rare* dan *inimitable resources* terhadap Keunggulan Bersaing menghasilkan koefisien determinasi 0.582 yang berarti variasi perubahan keunggulan bersaing dijelaskan sebesar 58.2% oleh variasi perubahan *rare* dan *inimitable resources*. Koefisien jalur yang dihasilkan dari model pengaruh *rare resources* terhadap keunggulan bersaing adalah 0.560 dengan taraf nyata 0.000 dan koefisien jalur dari peubah *inimitable resources* terhadap peubah keunggulan bersaing 0.250 dengan taraf nyata 0.005. Hal ini berarti peningkatan *rare resources* akan menyebabkan perubahan keunggulan bersaing 0.560. Demikian juga jika *inimitable resources* meningkat akan meningkatkan keunggulan bersaing sebesar 0.250.

Model pengujian pengaruh *rare resources* dan keunggulan bersaing terhadap kinerja menghasilkan koefisien jalur -0.204 untuk *rare resources* terhadap kinerja dan 0.766 untuk keunggulan bersaing terhadap kinerja. Model ini menghasilkan taraf nyata 0.05 dan 0.000 untuk masing-masing peubah. Berarti peningkatan *rare resources* akan menurunkan kinerja 0.204. Untuk itu diperlukan keunggulan bersaing sebagai *intervening*, dimana besarnya pengaruh tak langsung *rare resources* terhadap kinerja melalui keunggulan adalah 0.428

Dengan demikian jelaslah, bahwa UKM dimungkinkan untuk menghasilkan kinerja melalui penciptaan keunggulan bersaing. Tanpa keunggulan bersaing UKM tidak akan berkembang menjadi usaha lebih besar, tidak mampu menyaingi produk-produk sejenis yang dihasilkan oleh perusahaan lain, baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa sumber daya VRIN berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja. Namun secara parsial hanya *rare* dan *inimitable resources* yang berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing. *Rare resources* berpengaruh negatif terhadap Kinerja, namun jika dimediasi oleh Keunggulan Bersaing pengaruhnya menjadi positif. *Inimitable resources* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui Keunggulan Bersaing. Oleh karena itu UKM sudah menyadari pentingnya sumber daya bernilai untuk dapat menghasilkan produk dengan mutu melebihi pesaing-pesaingnya, namun sayangnya UKM belum mampu untuk menciptakan keunggulan bersaing tersebut. Jika UKM ingin menciptakan kinerja yang diukur melalui kenaikan laba usaha, maka UKM harus menggunakan sumber daya langka yang tidak dimiliki oleh pesaing-pesaingnya.

UKM di Kota Medan memiliki sumber daya yang sulit untuk digantikan ditandai dengan adanya peralatan sebagai sumber daya khusus yang digunakan untuk menghasilkan produk. Namun sumber daya tersebut dengan mudah dapat dimiliki oleh usaha-usaha pesaing lainnya. Meskipun UKM memiliki sumber daya dengan ciri khusus yang susah ditemukan oleh pesaing-pesaing lainnya, UKM tersebut belum tentu

mampu meningkatkan kinerjanya, karena perlu didukung dengan adanya keunggulan bersaing seperti mutu produk di atas rata-rata UKM dan kemampuan untuk mengungguli pesaing, agar dapat menciptakan kinerja pemasaran di atas rata-rata pesaing. Pelaku usaha juga menyadari bahwa terlalu banyak produk yang sama di lapangan membuat mereka kesulitan untuk memasarkan produknya. UKM belum mampu menghasilkan produk dengan kualitas melebihi produk yang di produksi di luar negeri, dikarenakan susahnya memperoleh bahan baku dengan kualitas yang baik. Namun yang perlu disadari oleh pelaku usaha adalah bahwa bahan baku dengan kualitas yang baik tidak akan berarti tanpa pengelolaan yang baik dan inovatif.

V. Daftar Pustaka

- Barney J. 1991. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal Of Management*, 17: 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108.
- Bharadwaj SG, Varadarajan PR, Fahy J. 1993. Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research proportions. *Journal of Marketing*, 57: 83-99.
- Deitiana T. 2011. Pengaruh rasio keuangan, pertumbuhan penjualan dan dividen terhadap terhadap harga saham. *Jurnal Bisnis dan Akutansi*, 13(1): 57-66.
- Ferdinan A. 2000. Manajemen pemasaran: sebuah pendekatan strategik. *Research Paper Series*, 1. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. 2008. *Model Persamaan: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16*. Semarang (ID): BP Universitas Diponegoro.
- Newbert SL. 2007. Empirical research on the resource – based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28: 121-146. DOI: 10.1002/smj.573.
- Prahalad CK, Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 66: 79-90.
- Reed R, DeFillippi RJ. 1999. Causal ambiguity barrier to imitation and sustainable competitive advantage. *Academi of Management Review*, 15(1): 88-102. doi: 10.5465/AMR.1990.4308277.
- Riduwan, Kuncoro AE. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung (ID): Penerbit ALFA-BETA.
- Santoso S. 2007. *Structural Equation Modelling: Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*. Jakarta (ID): Elex Media Komputindo.
- Sarwono B. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path analysis)*. Bandung (ID): Alfabeta.
- Slater FS, Narver JC. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59: 63-74.
- Solihin I. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- Talaja A. 2012. Testing VRIN frame work & resource value and rareness as source of competitive advantage and above performance. *Management*, 17(2): 51-64.
- Tambunan T. 2012. *Usaha Makro Kecil dan Menengah di Indonesia. Isu-isu Penting*. Jakarta (ID): LP3ES.

Trott P, Maddocks T, Wheeler C. 2009. Core competencies for diversifying: case study of small business. *Strategic Change. Briefings in Entrepreneurial Finance*, 18(1-2): 27-43. DOI: 10.1002/jsc.829.