

PENGARUH *RARE RESOURCES* TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA USAHA

Ika Purwanti, Noermijati, dan Mintarti Rahayu

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

ikapoer2@gmail.com, noermijati@yahoo.com, dan mintarti@ub.ac.id

Abstract. This study aims to examine and analyze the effect of rare resources on competitive advantage and business performance. This research was conducted on Tenun Ikat SMEs Lamongan. The research sample was 35 business units selected using saturated sampling method, that is all the members of the population sampled. The unit of analysis in this study is SMEs and put the owners/managers as respondents. Data were analyzed by Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 software. The results showed that rare resources are related to competitive advantage and business performance, that competitive advantage is related to business performance, and that competitive advantage mediates the rare resources – performance relationship.

Keywords: rare resources, competitive advantage, business performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *rare resources* (sumber daya langka) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha. Penelitian ini dilakukan pada UKM tenun ikat di Kab. Lamongan. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 35 UKM dan dipilih menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Unit analisis dalam penelitian ini adalah UKM, serta menempatkan para pemilik/pengelola sebagai responden. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan *software SmartPLS* 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *rare resources* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha. Selanjutnya, keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Keunggulan bersaing memediasi secara parsial atas pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha.

Kata kunci: *rare resources*, keunggulan bersaing, kinerja usaha

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia, baik penyediaan lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, maupun sektor non-migas (Sugiyanto, 2017). Disampaikan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) dan Bank Indonesia (BI) pada tahun 2015, UKM menyumbang 57,48% PDB Indonesia, dengan total ekspor non migas sebesar RP. 182,1 triliun atau menyumbang 15,68% total ekspor non migas Indonesia. Agar peran penting dari UKM ini dapat dikatakan berhasil harus adanya kinerja UKM yang baik, dan untuk mencapai kinerja yang baik, UKM dituntut untuk memiliki posisi bersaing yang kuat dalam persaingan bisnis (Teguh dan Devie, 2013).

Banyak jenis UKM tersebar di wilayah Indonesia, salah satunya adalah UKM tenun ikat di Lamongan. UKM tenun ikat ini berkembang di Desa Parengan Kecamatan Maduran, saat ini unit usaha tenun ikat tercatat ada 35 unit, untuk

pemasaran selain dalam negeri juga sudah ekspor ke luar negeri. Warna produk secara garis besar adalah cerah dan ceria, seperti merah, biru, pink, dan hijau. Produk tenun ikat Lamongan memiliki kekhasan desain artistik dengan berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal, seperti motif ikan bandeng dan lele sebagai ikon kota Lamongan. Bagaimanapun juga ada masalah yang dihadapi oleh UKM tenun ikat, seperti ketidakseimbangan kemampuan para pelaku UKM dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, sehingga pada akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja usaha. UKM tenun ikat perlu melakukan berbagai upaya untuk mengidentifikasi sumber daya strategis yang berpotensi meningkatkan kinerja usaha.

Pengelolaan sumber daya langka (*rare resources*) diidentifikasi sebagai alat utama untuk menghasilkan kinerja usaha baik pada perusahaan berskala besar, menengah, maupun skala kecil (Miraza dan Hafas, 2015; Dragnic, 2014; Lin dan Wu, 2014). Studi mengenai *rare resources* saat ini mulai diperluas tidak hanya dalam lingkup perusahaan besar namun juga lingkup UKM. Sumber daya langka dalam perusahaan yang mencakup kelangkaan sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi banyak digunakan peneliti terdahulu dalam menganalisis *rare resources* di UKM (Miraza dan Hafas, 2015; Abaho *et al.*, 2016; Talaja, 2012).

Rare resources didefinisikan sebagai tingkat kelangkaan sumber daya yang dikuasai perusahaan (David, 2009). Idealnya sumber daya langka adalah tidak ada pesaing yang memiliki sumber daya yang sama. Ketika perusahaan memiliki sumber daya tertentu dan hanya sedikit pesaing yang memilikinya serta sumber daya tersebut penting untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka sumber daya tersebut dapat menjadi sumber keberhasilan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008). Secara empiris, hasil kajian mengenai pengaruh sumber daya langka terhadap kinerja perusahaan masih menemukan kontroversi. Disatu sisi, studi yang dilakukan oleh Talaja (2012), Aghazadesh (2015); Hinterhuber (2013); Rengkung (2015); Lin dan Wu (2014), Bridoux *et al.*, (2013), serta Mweru dan Muya (2015) menemukan bahwa *rare resources* mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Di sisi lain, Akio (2005) serta Ferreira dan Fernandes (2017) menemukan bahwa *rare resources* tidak mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, efektivitas sumber daya langka juga dapat mendorong perusahaan meraih keunggulan bersaing. Secara definitif, keunggulan bersaing merupakan segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan pesaing (David, 2009). Sumber daya perusahaan yang tidak banyak dimiliki pesaing (*rare*) membuat para perusahaan yang berkompetisi dapat mengontrol kumpulan sumber dayanya dengan mudah. Karenanya, perusahaan yang bersaing pada industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya strategis yang sama. Semakin langka sumber daya yang dimiliki perusahaan, maka semakin besar keunggulan bersaing yang diperoleh perusahaan (Barney, 1991). Kajian empiris mengenai *rare resources* terhadap keunggulan bersaing telah dilakukan oleh Wernerfelt (2013); Li dan Liu (2014); Hinterhuber (2013); Chen *et al.*, (2017); Lambourdiere *et al.*, (2017) yang menemukan bahwa sumber daya perusahaan yang memenuhi karakteristik langka mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing bukan hanya merupakan dimensi penting untuk bertahan dari tingkat persaingan bisnis yang tinggi, tetapi juga merupakan jantung dari kinerja perusahaan (Teguh dan Devie, 2013). Penelitian yang telah dilakukan Miraza dan Hafas (2015); Kindstrom *et al.*, (2013); Campbell dan Park (2017); Ferreira dan

Fernandes (2017) menemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Semakin besar keunggulan bersaing yang diperoleh suatu perusahaan, semakin tinggi peningkatan kinerja usaha (David, 2009). Hal ini berarti apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Mengacu pada beberapa temuan hasil penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa pengelolaan *rare resources* dapat memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Adanya hasil yang tidak konsisten dari temuan sebelumnya, melatarbelakangi peneliti untuk mengkaji kembali pengaruh *rare resources* terhadap kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan peran mediasi dari keunggulan bersaing. Sangat memungkinkan memunculkan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hal ini dikarenakan perbedaan situasi, kondisi sosial-ekonomi, karakteristik, juga nilai-nilai budaya yang berbeda pada objek penelitian. Oleh karena itu, secara keseluruhan penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing, serta menguji dan menganalisis pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha pada UKM tenun ikat Kabupaten Lamongan.

KAJIAN TEORI

Konsep Rare Resources. *Rare resources* didefinisikan sebagai sekelompok sumber daya yang hanya dimiliki oleh beberapa perusahaan saja (Barney, 1991 dan David, 2009). Sumber daya yang dapat ditiru atau digantikan oleh pesaing dengan mudah hanya akan menimbulkan nilai yang sementara dan tidak dapat dipertahankan. Semakin banyak perusahaan yang memiliki sumber daya yang sama, semakin kecil potensi sumber daya tersebut menghasilkan keunggulan bersaing dan keuntungan bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk memiliki sesuatu yang berbeda dan memiliki keunikan yang langka adalah sangat penting, karena hal ini merupakan sumber-sumber yang ampuh untuk membangun keberhasilan perusahaan. Inti dari keberhasilan perusahaan adalah kemampuan para pengelola usaha untuk menjadikan sumber dayanya memiliki sesuatu yang berbeda dari pesaing (*rare*) dan tidak mudah diduplikasi oleh pesaing (Pearce dan Robinson, 2008). *Rare resources* pada penelitian ini mengukur kelangkaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan mencakup empat dimensi, yaitu kelangkaan sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi (Assauri, 2016; Talaja, 2012; Ferreira dan Fernandes (2017).

Konsep Keunggulan Bersaing. Keunggulan bersaing merupakan tujuan pemikiran stratejik dan fokus utama dalam mencapai keberhasilan usaha. David (2009) mengartikan keunggulan bersaing sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan. Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh pesaing, hal ini mempresentasikan keunggulan bersaing. Guna mencapai keunggulan bersaing, suatu perusahaan harus mampu menawarkan nilai lebih pada produknya dibandingkan pesaing, juga nilai tersebut memberikan manfaat yang lebih kepada pembelinya (Kuncoro, 2005). Hal tersebut dikarenakan, sebenarnya yang dibeli oleh konsumen adalah nilai atau manfaat produk/jasa itu sendiri. Jika nilai atau manfaat yang diperoleh konsumen lebih tinggi dengan harga yang lebih rendah atau sama

dibanding yang ditawarkan oleh pesaing, maka perusahaan tersebut telah memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing akan terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dari atribut produk yang paling penting dibandingkan produk pesaing. Keunggulan bersaing pada penelitian ini diukur dari kemampuan meminimalkan biaya produksi, kemampuan eksplorasi pasar, dan kemampuan memenangkan persaingan, diadopsi dari Barney (1991) dan Newbert (2008).

Konsep Kinerja Usaha. Kinerja usaha digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam periode tertentu dapat juga dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan atau peningkatan kinerja usaha di masa yang akan datang (Westhead *et al.*, 2001). Kinerja usaha selain sebagai cerminan keberhasilan atau kegagalan dari suatu perusahaan, juga dapat menggambarkan hasil yang dicapai perusahaan dari serangkaian pelaksanaan fungsi kerja atau aktivitas dalam periode tertentu (Wheelen dan Hunger, 2011). Keberhasilan ini dapat dikatakan sebagai nilai dari setiap aktivitas yang telah disusun dan dilaksanakan untuk dapat mengidentifikasi apakah strategi yang dibuat dan pelaksanaannya adalah tepat atau justru sebaliknya. Pengukuran kinerja usaha merupakan dasar bagi penilaian stratejik. Hal ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi perusahaan agar dapat bertindak terarah pada harapan dan tujuan yang ingin dicapai. Murat dan Baki (2011) menyatakan bahwa pengukuran kinerja pada Usaha Kecil dan Menengah dapat menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, tingkat profitabilitas, dan pertumbuhan pemasaran. Selanjutnya, indikator-indikator kinerja usaha yang diungkapkan oleh Murat dan Baki (2011) tersebut dikembangkan pada penelitian ini yang dipersepsikan oleh pemilik/pengelola UKM selama tiga tahun terakhir.

Hipotesis

Rare Resources dan Keunggulan Bersaing. Sumber daya spesifik yang langka dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Li dan Liu (2014) dan Hinterhuber (2013) menyoroti pentingnya *rare resources* terhadap keunggulan bersaing. Miraza dan Hafas (2015) pada studi empirisnya menyimpulkan bahwa jika UKM menggunakan sumber daya langka yang tidak dimiliki oleh perusahaan sejenis lainnya, maka UKM mampu menciptakan produk lebih unggul dari pesaing, sehingga UKM tersebut mampu mengungguli posisi kompetitif pesaing. Semakin langka sumber daya suatu perusahaan, semakin besar tingkat pencapaian keunggulan bersaing (Newbert, 2008). Dengan demikian penelitian ini mengajukan hipotesis:

H1: *Rare resources* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha. Keunggulan bersaing mengacu pada kemampuan khusus yang dimiliki perusahaan yang tidak dimiliki/ lebih baik daripada pesaing. Keunggulan bersaing adalah ibarat jantung dari kinerja sebuah perusahaan (Teguh dan Devie, 2013). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hinterhuber (2013); Miraza dan Hafas (2015); Chen *et al.*, (2017); Campbell dan Park (2017); Ferreira dan Fernandes (2017) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha. Penelitian lainnya dilakukan oleh Davcik dan Sharma (2016) menemukan bahwa keunggulan bersaing sangat penting dalam mencapai kinerja perusahaan. Semakin unggul posisi perusahaan di pasar dibandingkan dengan pesaing-

pesaingnya, semakin tinggi kinerja perusahaan yang diperoleh (David, 2009). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja usaha.

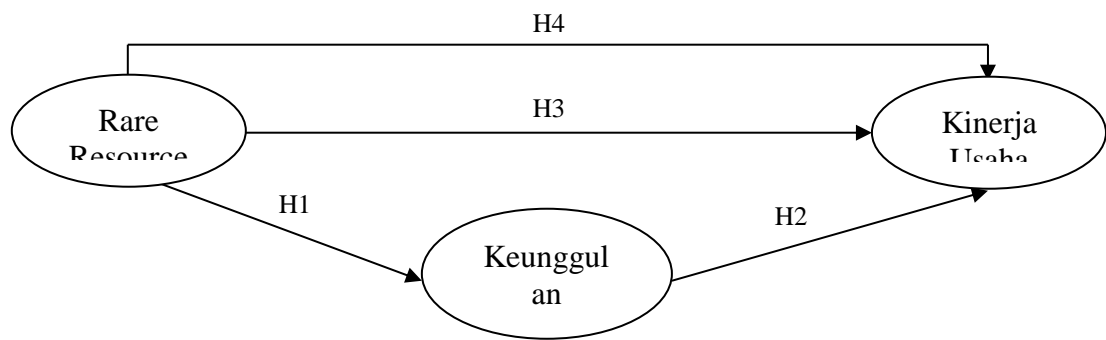
Rare Resources dan Kinerja Usaha. Pendekatan RBV menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keuntungan superior dengan memiliki sekumpulan sumber daya yang unik dan langka (jarang dimiliki pesaing). UKM yang memiliki sumber daya dengan ciri khusus yang tidak mudah ditemukan oleh pesaing-pesaing lainnya, memungkinkan UKM tersebut menciptakan kinerja pemasaran di atas rata-rata (Miraza dan Hafas, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Abaho *et al.*, (2016) pada 314 UKM di Uganda menemukan bahwa kapabilitas atau sumber daya perusahaan yang unik berpengaruh positif terhadap kinerja usaha, yang artinya semakin langka sumber daya yang dimiliki, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang diperoleh UKM di Uganda tersebut. Bridoux *et al.*, (2013) menyimpulkan pada penelitiannya bahwa *rare resources* merupakan salah satu sumber daya strategis sebagai sumber utama meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: *Rare resources* berpengaruh langsung terhadap kinerja usaha.

Rare Resources, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Usaha. Sumber daya suatu perusahaan yang tidak banyak dimiliki oleh pesaing, dapat menjadi titik penekanan bagi tim manajemen untuk memanfaatkannya sebagai sumber keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh: Miraza dan Hafas (2015), Chen *et al.*, (2017); Talaja (2012), yang pada dasarnya menemukan bahwa variabel sumber daya langka (*rare resources*) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Browman dan Ambrosini (2007) menyimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya sama dengan pesaingnya (banyak dimiliki pesaing), tidak dapat memperoleh keuntungan yang superior. Temuan penelitian dari Victor (2014) menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan yang unik, yang tidak dimiliki pesaing merupakan alat fundamental untuk memperoleh keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perlu diuji apakah peran keunggulan bersaing mampu berperan sebagai Berdasarkan hasil mediasi atas pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Rare resources* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha melalui keunggulan bersaing.

Kerangka Pemikiran. Berpedoman dari latar belakang, kajian pustaka baik secara teoritis maupun empiris yang relevan dengan penelitian ini, maka kerangka pemikiran yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: data sekunder diolah (2017)

METODE

Pendekatan Penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dianalisis dengan metode PLS (*Partial Least Square*), dimaksudkan untuk mendeskripsi, mengkonfirmasi, dan membuktikan hipotesis terhadap fenomena yang diamati. Berdasarkan tujuannya, maka jenis penelitian ini bersifat eksplanatori. Menurut Sekaran (2011) penelitian *explanatory* merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan atau sebab akibat diantara variabel yang ada melalui pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang memproduksi dan menjual hasil kerajinan tenun ikat di Desa Parengan Kabupaten Lamongan berjumlah 35 pengrajin. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Berkenaan dengan penggunaan PLS sebagai uji analisis, *rule of thumb* ukuran sampel yang diperlukan adalah dapat berupa sampel berukuran besar atau kecil (serendah 30 atau bahkan kurang dari 30 sampel) (Hair, *et al.*, 2010). Dengan demikian, jumlah sampel sebanyak 35 unit usaha telah memenuhi kriteria untuk menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS). Sedangkan yang dijadikan responden adalah pemilik/pengelola UKM karena kemampuannya mengetahui keberadaan dan aktivitas-aktivitas usaha yang dijalankan secara menyeluruh, sehingga mampu menjawab instrumen penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini.

Prosedur Pengumpulan Data. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden. Proses pengambilan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para pemilik/pengelola UKM tenun ikat Lamongan. Peneliti mendatangi langsung tempat responden, selanjutnya diminta untuk melengkapi kuesioner yang dipandu secara langsung pengisian kuesionernya dan dikumpulkan pada saat itu juga. Total responden yang berpartisipasi dalam penelitian adalah 35 orang. Survei dilakukan mulai bulan Januari 2017 hingga Agustus 2017.

Instrumen Penelitian dan Pengukuran. Teknik pengukuran instrumen dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert interval 5 poin dengan rentang nilai mulai dari 1 yang menunjukkan pernyataan sangat tidak setuju hingga 5 yang menunjukkan pernyataan sangat setuju. Dengan Skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai

pedoman untuk menyusun item-item instrumen berupa pertanyaan/ Pernyataan. Peneliti mengadopsi item-item pertanyaan/ pernyataan dari penelitian sebelumnya. Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Suatu indikator dikatakan valid, jika koefisien *outer loading* > 0,50 (Ghozali dan Latan, 2012). Pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai AVE (> 0,50), nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* > 0,70 (Ghozali dan Latan, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 35 responden, maka dapat diperoleh informasi bahwa terdapat 30 responden berjenis kelamin laki-laki dan 5 responden berjenis kelamin perempuan. Dilihat dari kategori usia responden, mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 41-50 tahun. Dari latar belakang responden, diketahui bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK. Kebanyakan responden telah menggeluti usaha tenun ikat ini selama > 25 tahun. Dari sisi tenaga kerja yang dimiliki, diketahui bahwa semua responden memiliki tenaga kerja > 20 orang. Merujuk ke definisi Usaha Kecil dan Menengah yang termuat dalam buku yang diterbitkan oleh BPS, usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20-99 orang tergolong sebagai usaha menengah.

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat disimpulkan bahwa instrumen atau item pernyataan dari semua variabel dalam penelitian ini adalah valid dengan nilai *outer loading* > 0,50 (Tabel 1). Sedangkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* untuk masing-masing variabel penelitian di atas 0,70 dan nilai AVE dari seluruh konstruk > 0,50 yang berarti semua konstruk dari penelitian ini adalah reliabel. Oleh karena itu, data tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun laporan hasil penelitian.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

Konstruk	Indikator	Outer Loading	t statistics	Ket
<i>Rare Resources</i> (X)	X1 Kelangkaan sumber daya keuangan	0,734	6,926	Valid
	X2 Kelangkaan sumber daya fisik	0,837	11,816	Valid
	X3 Kelangkaan SDM	0,749	6,593	Valid
	X4 Kelangkaan sumber daya organisasi	0,599	4,983	Valid
Keunggulan Bersaing (Y ₁)	Y _{1,1} Kemampuan meminimalkan biaya produksi	0,834	12,581	Valid
	Y _{1,2} Kemampuan eksplorasi pasar	0,827	12,412	Valid
	Y _{1,3} Kemampuan memenangkan persaingan	0,797	9,974	Valid
Kinerja Usaha (Y ₂)	Y _{2,1} Profitabilitas	0,898	21,460	Valid
	Y _{2,2} Pertumbuhan penjualan	0,883	20,263	Valid
	Y _{2,3} Pertumbuhan wilayah pemasaran	0,845	13,616	Valid

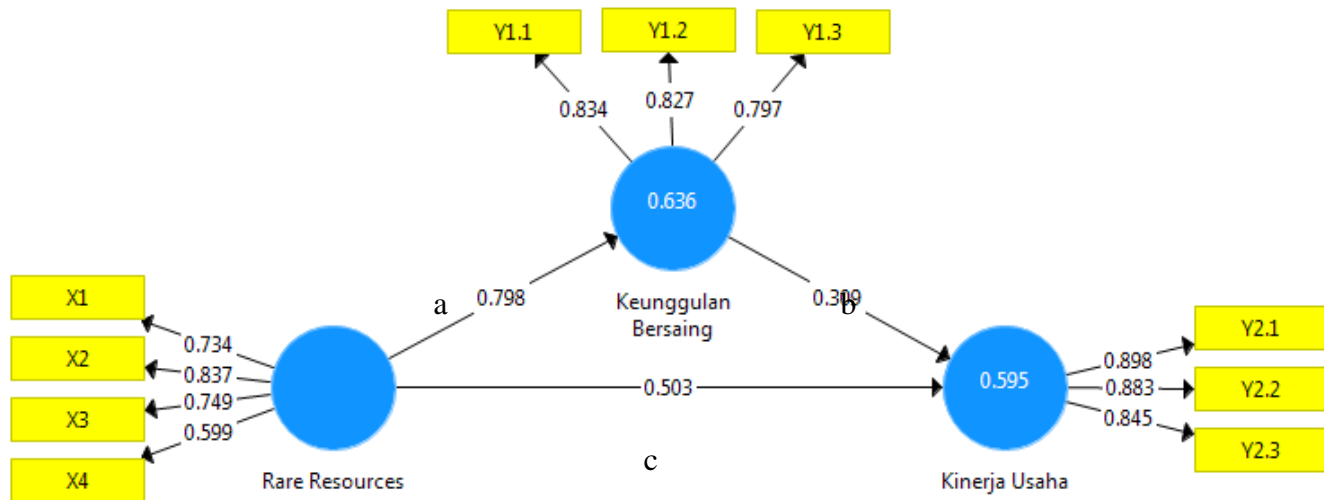
Sumber: Data primer diolah (2017)

Tabel 2. Nilai AVE, *Composite Reliability*, dan *Cronbach Alpha*

Konstruk	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Rare Resources	0,540	0,822	0,712
Keunggulan Bersaing	0,672	0,860	0,756
Kinerja Usaha	0,767	0,908	0,848

Sumber: Data primer diolah (2017)

Evaluasi Model Struktural. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SmartPLS versi 3.0. Gambar 2 menyajikan secara lengkap hasil analisis data menggunakan PLS.



Gambar 2. Full Structural Model

Sumber: data primer diolah (2017)

Untuk mengevaluasi ketepatan atau kesesuaian model dalam penelitian ini secara keseluruhan, yang dibentuk melalui beberapa variabel beserta indikator-indikatornya adalah menggunakan *R-Square* (R^2). Dari Gambar 2, diketahui bahwa nilai R^2 untuk variabel keunggulan bersaing adalah sebesar 0,636 sehingga dapat dikategorikan model moderat menuju kuat. Variabel kinerja usaha memiliki nilai R^2 sebesar 0,595 yang juga bisa dikategorikan sebagai model moderat menuju kuat.

Hasil Uji Mediasi. Uji mediasi pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi keunggulan bersaing pada pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha. Pada Gambar 2 ditemukan nilai koefisien jalur *direct effect* (c) sebesar 0,503. Sedangkan nilai koefisien jalur *indirect effect* dihitung dengan mengkalikan nilai koefisien jalur a x b, sehingga diperoleh angka sebesar $0,798 \times 0,309 = 0,246$. Koefisien jalur *indirect effect* tersebut ditemukan lebih kecil dibandingkan koefisien jalur *direct effect* ($0,246 < 0,503$). Menurut Widhiarso (2010) apabila nilai koefisien *indirect effect* lebih kecil dari *direct effect*, maka dikatakan *partial mediation*, sehingga hipotesis 4 diterima.

Merujuk pada kriteria Widhiarso (2010) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing dapat memberikan peran mediasi sebagian pada pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha, yang artinya meskipun tanpa adanya keunggulan bersaing, pengelola *rare resources* mampu meningkatkan kinerja usaha secara langsung. Namun, dengan adanya keunggulan bersaing akan semakin memperbesar peningkatan kinerja usaha.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Hasil *Path Analysis*

Hubungan Antar Konstruk	Koefisien Jalur	t-statistic	Cut off	Ket
H1: <i>Rare Resouces</i> -> Keunggulan Bersaing	0,798	15,592	1,96	Diterima
H2: Keunggulan Bersaing -> Kinerja Usaha	0,309	2,140	1,96	Diterima
H3: <i>Rare Resources</i> -> Kinerja Usaha	0,749	14,507	1,96	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 3, diketahui bahwa hipotesis 1, hipotesis 2. Hipotesis 3, dan hipotesis 4 diterima.

Pembahasan. Penelitian ini menemukan bahwa *rare resources* mampu meningkatkan keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* diketahui bahwa sumber daya langka di UKM tenun ikat Lamongan banyak direfleksikan oleh kelangkaan sumber daya fisik. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam upaya meningkatkan kelangkaan sumber daya, pihak pemilik/pengelola UKM harus dapat mengidentifikasi hal-hal yang membuat sumber daya fisik berbeda atau tidak dimiliki pesaing. Selain itu, keunggulan bersaing lebih banyak direfleksikan oleh kemampuan meminimalkan biaya produksi dan kemampuan eksplorasi pasar. Hal ini menunjukkan bahwa ketika UKM ingin memperoleh keunggulan bersaing, maka mereka mempertimbangkan kemampuannya dalam mengedalikan biaya produksi dan eksploitasi pasar secara lebih baik dibandingkan pesaing. Dengan demikian hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa temuan penelitian terdahulu oleh Wernerfelt (2013); Li dan Liu (2014); Chen *et al.*, (2017); Lambourdierre *et al.*, (2017) yang menemukan bahwa *rare resources* mempunyai dampak penting terhadap keunggulan bersaing. Hinterhuber (2013) menyatakan bahwa sumber daya langka pada industri manufaktur memainkan peran penting sebagai sumber keunggulan bersaing. Di sisi lain, temuan penelitian ini juga sesuai dengan teori dan praktik yang ada, bahwasanya karakteristik sumber daya langka (*rare resources*) merupakan hal penting untuk memperoleh keunggulan bersaing, sehingga apabila hal ini dilakukan sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing, maka dapat dipandang sebagai sumber utama atas keberhasilan organisasi (David, 2009).

Berdasarkan kondisi riil yang dirasakan para pemilik UKM, lokasi usaha dan sumber daya manusia merupakan sumber daya kunci yang mendorong UKM dalam meraih keunggulan bersaing. Tersedianya lokasi usaha yang lebih strategis daripada pesaing sebagai sumber daya fisik di UKM tenun ikat Lamongan merupakan modal utama untuk memperoleh posisi yang baik di pasar. Letak usaha yang berada di wilayah perlintasan jalur pantai utara (Pantura) terbilang cukup strategis, yang dicerminkan melalui keberadaan sarana dan prasarana fisik yang memadai, akses jalan, kepadatan lalu lintas, kekuatan daya beli masyarakat, ketersediaan bahan baku, dan ketersediaan tenaga kerja di sekitar lingkungan usaha sangat mempengaruhi keunggulan bersaing UKM tenun ikat Lamongan. Selain itu, terlatihnya tenaga kerja dalam melaksanakan setiap tahapan proses pembuatan tenun ikat mampu menghasilkan produk yang menarik dan berkualitas dibandingkan dengan produk yang dibuat atau dijual oleh pesaing. Kondisi ini memperkuat hasil penelitian Hinterhuber (2013) bahwa ada hubungan

antara ketersediaan sumber daya fisik yang unik dan canggih, serta sumber daya manusia yang berkualitas dengan keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha pada UKM tenun ikat Lamongan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa untuk dapat meningkatkan kinerja usaha dengan baik, maka terus diikuti peningkatan keunggulan bersaing sebaik mungkin. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Miraza dan Hafas (2015); Chen *et al.*, (2017); Campbell dan Park (2017); Ferreira dan Fernandes (2017) bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Kemampuan UKM tenun ikat beradaptasi dengan kondisi pasar baik pada desain maupun mutu produk yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaing memberikan implikasi pada tingkat kinerja usaha yang dihasilkan. Para pemilik/pengelola UKM tenun ikat Lamongan percaya bahwa tenun ikat merupakan salah satu produk kreatif/kerajinan manufaktur yang dipengaruhi oleh tren atau *fashion*. Artinya, sebuah desain/corak/motif mungkin akan segera menjadi usang ketika model atau permintaan berdasarkan tren terbaru muncul. Dengan selalu mengetahui atau mengikuti informasi pasar dan tentunya juga dengan memperhatikan ketersediaan sumber daya keuangan, maka UKM tenun ikat dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar, yang akhirnya kinerja UKM dapat meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Kuncoro (2005) yang mengungkapkan bahwa menciptakan fitur dan desain produk yang diinginkan pasar merupakan strategi dimana organisasi berkompetisi dengan memberikan kualitas dan kinerja produk yang tinggi.

Hasil temuan pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa *rare resources* mampu meningkatkan kinerja UKM tenun ikat Lamongan. Artinya, semakin langka sumber daya perusahaan maka peningkatan kinerja perusahaan semakin tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Talaja (2012); Aghazadesh (2015); Hinterhuber (2013); Rengkung (2015); Bridoux *et al.*, (2013), serta Mweru dan Muya (2015) menemukan bahwa *rare resources* mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Abaho *et al.*, (2016) menemukan bahwa *rare resources* merupakan determinan utama dan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja UKM. Sebaliknya, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan Akio (2005) dan Ferreira dan Fernandes (2017) bahwa *rare resources* tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Secara umum implementasi sumber daya langka di UKM tenun ikat Lamongan yang meliputi sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi sudah cukup langka, yakni tidak banyak dimiliki oleh pesaing. Namun, UKM masih perlu meningkatkan lagi kemampuan mengelola usaha dengan cara yang berbeda dari pesaing. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi pemilik/pengelola UKM tenun ikat Lamongan masih kurang dalam mengelola usaha. Mayoritas usaha mereka berjalan apa adanya atau usaha turun temurun dari warisan orang tua sehingga apabila dinilai, perkembangan usaha mereka hanya terbatas untuk menutupi kebutuhan hidup pemiliknya. Hanya terdapat beberapa pemilik/pengelola UKM yang berusaha mengembangkan usahanya, seperti UD. Paradila, UD Bintang Mas, dan Yasindo Tex.

Hasil uji mediasi berhasil membuktikan pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha dengan melibatkan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi. Namun, dampak mediasi keunggulan bersaing tersebut diketahui bersifat mediasi sebagian (*partial mediation*). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa keunggulan bersaing menjembatani pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha. Akan tetapi,

tanpa adanya keunggulan bersaing pada dasarnya pengelolaan sumber daya langka juga mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja UKM tenun ikat Lamongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian oleh Miraza dan Hafas (2015) dan Talaja (2012) menemukan adanya pengaruh tidak langsung antara *rare resources* terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Temuan penelitian dari Victor (2014) menunjukkan bahwa sumber daya perusahaan yang unik, yang tidak dimiliki pesaing merupakan alat fundamental untuk memperoleh keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini juga dapat membuktikan konsep teori RBV dari Barney (1991) bahwa semakin langka suatu sumber daya, semakin besar potensi sumber daya tersebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Temuan di lapangan juga menunjukkan bahwa *rare resources* memiliki peran yang besar untuk meningkatkan kinerja UKM tenun ikat Lamongan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keunggulan bersaing. Namun, peran penting inovasi dalam sumber daya langka masih kurang dilaksanakan dengan baik, dan cenderung melakukan upaya-upaya imitasi dalam kegiatan usaha. Hal ini tercermin dari produk yang dihasilkan UKM tenun ikat Lamongan banyak ditentukan oleh pelanggan atau pemesan. Bapak Auliya Rahman (Ketua Asosiasi Tenun Ikat Lamonga) mengatakan bahwa upaya-upaya tersebut merupakan proses pembelajaran bagi UKM dalam berinovasi menghasilkan produk yang sesuai minat pasar dengan menonjolkan kekhasan desain yang penuh kearifan lokal, sehingga tidak banyak dimiliki oleh pesaing. Produk tenun ikat dari UKM Lamongan memiliki kekhasan desain artistik dengan berlandaskan nilai-nilai kearifan lokal serta mengandalkan keterampilan tangan (*handmade*) untuk menghasilkan produk unik dan sesuai minat pasar. Mereka percaya bahwa sumber daya langka yang dimiliki menjadi kekuatan untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan kinerja usahanya.

PENUTUP

Hasil temuan penelitian ini secara keseluruhan mengindikasikan bahwa *rare resources* merupakan instrumen strategis yang mendasari UKM untuk meningkatkan keunggulan bersaing atau kinerja usahanya. Sumber daya langka berperan penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja usaha, baik secara langsung maupun tidak langsung. Indikator kelangkaan sumber daya manusia dan sumber daya fisik menjadi faktor penting dalam membentuk kelangkaan sumber daya di UKM tenun ikat Lamongan, sehingga perlu dipertimbangkan ketika pemilik/ pengelola UKM ingin memperoleh posisi unggul di pasar.

Keunggulan bersaing mampu mendorong peningkatan kinerja UKM tenun ikat Lamongan. Selain itu, keunggulan bersaing ditentukan sebagai mediasi sebagian atas pengaruh *rare resources* terhadap kinerja usaha, yang artinya meskipun tanpa adanya keunggulan bersaing, pengelolaan *rare resources* dapat meningkatkan kinerja UKM tenun ikat Lamongan secara langsung, namun dengan adanya keunggulan bersaing akan semakin memperbesar peningkatan kinerja UKM. Selain itu, keunggulan bersaing ditemukan mampu meningkatkan kinerja usaha, baik penjualan maupun laba.

Beberapa saran praktis direkomendasikan untuk UKM tenun ikat Lamongan berdasarkan hasil temuan penelitian, antara lain: Lokasi usaha yang strategis dan pekerja yang terampil yang tidak dimiliki pesaing adalah faktor penting yang harus diperhatikan oleh pemilik/pengelola UKM untuk memperkuat kelangkaan sumber dayanya, sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing dalam memenuhi

permintaan pelanggan, dan pada akhirnya mampu meningkatkan profitabilitas usaha. UKM perlu meningkatkan kemampuan inovasi para pekerja, sehingga tenaga kerja tidak hanya handal dalam mengoperasikan peralatan produksi.

Adapun saran-saran yang dapat dipertimbangkan bagi peneliti selanjutnya adalah agar mempertimbangkan lingkup obyek penelitian yang lebih luas dan jumlah sampel yang lebih besar agar lebih memperkaya hasil dan temuan penelitian. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif maka data yang dihasilkan kurang komprehensif, sehingga untuk penelitian mendatang yang mengkaji topik yang sama, disarankan menggunakan metode kualitatif atau *mix method* agar rumusan masalah bisa terjawab lebih komprehensif dan mendalam.

DAFTAR RUJUKAN

- Abaho, E., Sylvia, A., Ntayi, J.M., dan Kisubi, M.K. (2016). "Firm Capabilities, Entrepreneurial Competency and Performance of Ugandan SMEs". *Business Management Review*, 105-125.
- Aghazadesh, H. (2015). "Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy". *Procedia Social and Behavioran Science* 207, 125-134.
- Akio, T. (2005). "The Critical Assessment of the Resource Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm". *Ritsumeikan International Affairs*, 3, 125-150.
- Assauri, S. (2016). *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bridoux, F., Smith, K.G., dan Grimm, C.M. (2013). "The Management of Resources: Temporal Effects of Different Types of Actions on Performance". *Journal of Management*, 39 (4), 928-957.
- Bowman, C. dan Ambrosini, V. (2007). "Identifying Valuable Resources". *Europeant Management Journal*, 25 (4), 320-329.
- Campbell, J. dan Park, J. (2017). "Extending the Resource-Based View: Effects of Strategic Orientation toward Community on Small Business Performance". *Journal of Retailing and Consumer Service*, 34, 302-308.
- Chen, S., Wu, S., Mao, C., dan Li, B. (2017). "Strategic Adjustment Capacity, Sustained Competitive Advantage, and Firm Performance: An Evaluatory Perspective on Bird Flocking and Firm Competition". *Mathematical Problems in Engineering*, 1-13.
- Davcik, N.S. dan Sharma, P. (2016). "Marketing Resources, Performance, and Competitive Advantage: A Review and Future Research Directions". *Journal of Business Research*, 69, 5547-5552.
- David, F.R. (2009). *Strategic Management, 12th*. Sunardi, D. (penerjemah). Manajemen Strategis. Salemba Empat. Jakarta.
- Dragnic, D. (2014). "Impact of Internal and External Factors on the Performance of Fast-Growing Small and Medium Business. *Journal of Contemporary Management Issues*, 19, 119-159.
- Ferreira, J. dan Fernandes, C. (2017). "Resources and Capabilities' Effects on Firm Performance: What are They?". *Journal of Knowledge Management*, 1-27.

- Ghozali, I. dan Latan, H. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., dan Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall. New York.
- Hinterhuber, A. (2013). “Can Competitive Advantage be Predicted? Towards a Predictive Definition of Competitive Advantage in the Resource-Based View of the Firm”. *Management Decision*, 51 (4), 795-812.
- Kindstrom, D., Kowalowski, C., dan Sandberg, E. (2013). “Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach”. *Journal of Business Research*, 66 (8), 1063-1073.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Lambourdiere, E., Rebolledo, C., dan Corbin, E. (2017). “Exploring Success of Competitive Advantage among Logistics Service Providers in the Americas”. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 18 (1), 36-45.
- Li, D.Y. dan Liu, J. (2014). “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamics, and Competitive Advantage: Evidence from China”. *Journal of Business Research*, 67 (1), 2793-2799.
- Lin, Y dan Wu, Lei-Yu. (2014). “Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance under the Resource Based View Framework”. *Journal of Business Research*, 67, 407-413.
- LPPI dan BI. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)*, Jakarta.
- Miraza, Z. dan Hafas, H.R. 2015. Dampak Sumber Daya VRIN terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja (Studi pada UKM di Medan). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6 (2), 91-103.
- Murat, I. dan Baki, B. (2011). “Antecedents and Performance Impacts of Product Versus Process Innovation: Empirical Evidence from SMEs Located in Turkish Science and Technology Parks”. *European Journal of Innovation Management*, 14 (2), 172-206.
- Mweru, M.C dan Muya, M.T. (2015). “Features of Resource Based View Theory: An Effective Strategy in Outsourcing”. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, 3 (2), 215-218.
- Newbert, S.L. (2008). “Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768.
- Pearce, J.A dan Robinson, R.B. (2008). *Strategic Management – Formulation, Implementation, and Control*, 10th. Christine dan Bachtiar, Y. (penerjemah). *Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rengkung, L.R. (2015). “Keuntungan Kompetitif Organisasi dalam Perspektif *Resource Based View (RBV)*”. *ASE*, 11 (2A), 1-12.
- Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyanto. (2017). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kemampuan Pembelajaran Organisasi, dan Inovasi terhadap Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi pada UMK Industri Mitrabinaan PT. Telkom Divisi Regional II)”. *Tesis*. Program Magister Manajemen. Universitas Brawijaya. Malang.

- Talaja, A. (2012). "Investigating the Concept of Resource Rareness and its Connection to Company's Performance". *Electronic International Interdisciplinary Conference*, 115-120.
- Teguh, E.D. dan Devie. (2013). "Analisa Pengaruh *Core Cometencies* terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan". *Business Accounting Review*, 1, 1-11.
- Victer, R. (2014). "The Strategic Implication of Knowledge Attributes: Understanding the Conditions in which Knowledge Matters to Performance". *Management Decision*, 52 (3), 505-525.
- Wernerfelt, B. (2013). "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 34, 635-643.
- Westhead, P., Wright, M., dan Ucbasaran, D. 2001. "The Internationalization of New and Small Firms: A Resource Based View". *Journal of Business Venturing*, 16 (4), 333-358.
- Wheelen, T.L. dan Hunger, D.J. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, Thirteenth Edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Widhiarso, W. (2010). "Berkenalan dengan Analisis Mediasi". *Manuskrip*. Fakultas Psikologi. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.