PENGARUH SUMBER DAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS

(STUDI EMPIRIS PADA RITEL PAKAIAN DI YOGYAKARTA)

SKRIPSI

Ditulis oleh:

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PENGARUH SUMBER DAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS

STUDI EMPIRIS PADA RITEL PAKAIAN DI YOGYAKARTA

SKRIPSI

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

Oleh:

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

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pernyataan Bebas Plagiarisme

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain seperti dimaksud dalam buku pedoman penyusunan skripsi Jurusan Manajemen FE UII. Apabila terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai denag peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 19 September 2018

Penulis,

Denik Suartubagus Darmajaya

iii

Halaman Pengesahan Skripsi

PENGESAHAN

PENGARUH SUMBERDAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN SUPPLIER SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF TERHADAP KINERJA BISNIS (STUDI EMPIRIS PADA RITEL PAKAIAN DI YOGYAKARTA)

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

Yogyakarta, 19 September 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh:

Dosen Pembimbing,

Siti Nursyamsiah Dra., M.M.

Halaman Pengesahan Ujian Skripsi

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH SUMBER DAYA STRATEGIS DAN PEMILIHAN KINERJA BISNIS (STUDI EMPIRIS PADA RITEL PAKAIAN DI YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **DENIK SUARTUBAGUS DARMAJAYA**

Nomor Mahasiswa : **14311643**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Rabu, tanggal: 17 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM. .....

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

Dengan mengucap puji syukur kepada ALLAH SWT atas rahmatNya skripsi ini dapat diselesaikan, sebuah karya tulis ini saya persembahkan hanya untuk

Kedua orang tua saya

Bapak I Made Darmajaya dan Ibu Hilda Baco

MOTTO

If you've never tried, how will you ever know if there's any chance?"

-Jack Ma-

Abstract

This study aims to determine the effect of strategic resources and supplier selection as a competitive advantage on business performance (Empirical Study on Apparel Retailers in Yogyakarta). This population was chosen because to reach all consumers in Indonesia, especially Yogyakarta, the retail business has an important role in the distribution of products to end consumers. The study sample consisted of 150 Apparel Retailers located in D.I Yogyakarta. To get the data needed, researchers used a questionnaire. Data analysis methods use programs from AMOS version 24. From the results of this study, there is a positive relationship between strategic resources and competitive advantage, selection of suppliers for competitive advantage, no positive influence between competitive bidding and business performance, strategic resources on business performance.

***Keywords**: Strategic Sourcing, Supplier Selection, Competitive Advantage, Business Performance, Apparel Retailers*

Abstraksi

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

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat serta salam semoga selalu dilimpahkan kepada Allah SWT dan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya, dan karena syafatnya kita dapat hijrah dari zaman kegelapan menuju zaman yang diridhoi oleh Allah SWT.

Penyusunan skripsi yang berjudul "Pengaruh Sumber Daya Strategis dan Pemilihan Supplier sebagai Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Perusahaan Ritel Pakaian di Yogyakarta)" adalah sebagai tugas akhir yang merupakan syarat untuk meraih gelar Sarjana Strata S-1 pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan laporan penelitian ini, penulis menyadari masih banyak terdapat kelemahan dan kekurangan, sehingga segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan penulis demi kesempurnaan laporan penelitian ini. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri penulis dan pihak – pihak terkait lainnya.

Dalam penulisan penelitian ini penulis tidak lupa pula mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayahNya serta kesehatan yang telah dilimpahkanNya kepada penulis selama menulis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan.
2. Orang tua tercinta, Bapak dan ibu yang selalu mendukung dan menjadi sumber motivasi terhebat. Tanpa mereka saya tidak akan sampai disini.

3. Kakak Yuni Shara Darmajaya dan Wayan Andika Darmajaya yang selalu menginspirasi! Terimakasih energi nya!
4. Dra. Siti Nursyamsiah, M.M. selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi ini, terimakasih telah membimbing dan memberikan arahan dengan sabar kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Agus Yulianto, selaku teman seperjuangan dari awal perkuliahan sampai selesai. Terimakasih untuk selalu membantu gus! Sukses selalu ke depannya!
6. Muhammad Rafli Farandy, terimakasih karena selalu menginspirasi dan memotivasi!
7. Abdul Fatach Ichwan, selaku teman satu bimbingan dan pembimbing ke dua setelah bu Inung. Terimakasih waktu dan bimbingan nya pak eko!
8. Bayu Bimantara dan Fauzan Riko Habib, terimakasih ilmu tentang hidup sekian sks pemuda lingkar jakal-tamsis. Easy going happy family syalalala.
9. Kontrakan Belum Lunas – Efek Rumah Kontrakan, Fandi, Adan, Bontang, Jul, Febi, Salju, Hari, Muda kaya raya, mati masuk surga!
10. Terimakasih kepada Bridging Program prodi Manajemen B. Jangan dikurangi main nya, tambah belajarnya!
11. MG 339, atas kebodohan dan kegilaan nya, terimakasih telah menambah warna baru!
12. Teman-teman Besi Jangkang, terimkasih kopi-kopi cerianya. Saya tunggu coffee and space nya di 2025.

13. Entrepreneur Community, sebagai tempat belajar kesekian di kampus. HUHA!
14. Terimakasih kepada Miranda Adhi Wardani, yang telah menemani penulis saat mengerjakan skripsi dan mencari data. Terimakasih atas keceriaan dan super semangatnya. Cepat lulus, cepat berkarya, dunia sudah menunggu. Sampai besok mir!

Yogyakarta, 19 September 2018

Penulis

Denik Suartubagus Darmajaya

DAFTAR ISI

Halaman Judul i
Halaman Sampul ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme iii
Halaman Pengesahan Skripsi iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi v
MOTTO vii
Abstract viii
Abstraksi ix
KATA PENGANTAR x
DAFTAR ISI xiii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar belakang 1
1.2 Rumusan masalah 5
1.3 Tujuan penelitian 5
1.4 Manfaat penelitian 6
BAB II KAJIAN PUSTAKA 7
2.1 Landasan Teori 7
2.1.1 Supply chain Management 7
2.1.2 Sumberdaya Strategis 11
2.1.3 Pemilihan Supplier 16
2.1.4 Keunggulan Kompetitif 17
2.1.5 Kinerja Bisnis 21
2.2 Penelitian Terdahulu 23
2.3 Model dan Hipotesis Penelitian 27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 33
3.1 Lokasi dan Objek Penelitian 33
3.2 Populasi dan Sampel 33
3.3 Variable dan Definisi Operasional 34
3.3.1 Variabel Sumberdaya Strategis 34
3.3.2 Variabel Pemilihan Supplier 34

3.3.3 Variabel Keunggulan Kompetitif 36
3.3.4 Variabel Kinerja Bisnis 37
3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 37
3.4.1 Sumber Data 37
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data 38
3.5 Uji Instrumen 39
3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas 39
3.6 Metode Analisis Data 40
3.6.1 Tahapan Pemodelan 41
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN 51
4.1 Karakteristik Responden 52
4.2 Analisis Deskripsi Variabel 54
4.2.1 Analisis Rata – Rata pada Variabel Penelitian 54
4.3 Analisis Data 60
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas 60
4.3.2Uji Kesesuaian Model 65
4.3.3Analisis Persamaan Struktural 67
4.4 Uji Hipotesis 70
4.5 Pembahasan 73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 79
5.1 Kesimpulan 79
5.2 Saran 80
DAFTAR PUSAKA 82
LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN 88
LAMPIRAN 2 HASIL DATA RESPONDEN 92
LAMPIRAN 3 HASIL ANALISIS 111

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.....39
Tabel 3.2.....49
Tabel 4.1.....51
Tabel 4.2.....52
Tabel 4.3.....53
Tabel 4.4.....55
Tabel 4.5.....56
Tabel 4.6.....57
Tabel 4.7.....58
Tabel 4.8.....59
Tabel 4.9.....60
Tabel 4.10.....63
Tabel 4.11.....67
Tabel 4.12.....69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.....28

Gambar 2.....68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

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

Pada saat ini sudah banyak usaha ritel yang tersebar di Yogyakarta, khususnya pada industri tekstil dan produk tekstil (TPT). Hal itu karena industry pakaian merupakan bagian dari struktur industri TPT secara umum (Ernawati, 2015). Usaha ritel tersebut seperti Nimco,

Troy, Rocket, Bloods, Vast, Crowd, Blackstar, dan masih banyak lagi. Mengingat begitu ketatnya persaingan antara ritel satu dengan lainnya, para pelaku bisnis harus memikirkan cara yang tepat untuk dapat tetap bertahan di tengah kompetisi yang ada. Menggunakan manajamen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah salah satu cara yang tepat untuk mengatasai persaingan yang terjadi di dunia industri pakaian jadi pada saat ini. Manajamen rantai pasokan sendiri adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisiensikan integrasi supplier, manufaktur, distribusi, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, unutk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi Levi, 2003).

Salah satu aspek kunci yang ada dalam manajemen rantai pasokan adalah sumber daya strategis. Carr and Pearson (2002) mendefinisikan sumber daya strategis sebagai proses perencanaan, evaluasi, penerapan, dan pengendalian keputusan sumber yang sangat penting dalam upaya untuk memenuhi rencana jangka panjang dan tujuan perusahaan.. Dari uraian diatas, sumber strategis dianggap sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan melalui kegiatan yang melibatkan supplier dalam *product engineering*, berbagi informasi tentang teknologi yang digunakan oleh supplier dan bantuan supplier dalam mengembangkan produk dan proses yang dilakukan. Supplier adalah penyediaan bahan baku maupun barang jadi bagi retailer. Supplier sendiri memegang

peranan sangat penting dalam menjamin ketersediaan barang yang dibutuhkan retailer. Tanpa adanya persediaan, retailer akan mempunyai resiko yang lebih besar dimana mereka tidak bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen yang mana mereka akan kehilangan konsumen tersebut. Oleh karena itu, memilih supplier merupakan kegiatan yang strategis, terutama apabila supplier tersebut akan memasok item yang penting dana tau kana digunakan dalam jangka panjang (Pujawan, 2005)

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

Persaingan yang terjadi saat ini membuat sebuah kondisi yang perlu menjadi perhatian bagi pelaku bisnis, dimana mereka harus mempunyai strategi yang dapat di jadikan senjata dalam memenangkan persaingan yang ada. Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan arah strategi orgainisasi yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi alat untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu kinerja organisasi yang menghasilkan keuntungan *(profit)* relatif tinggi (Ferdinand, 2003). Jadi maksudnya

adalah selain organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis, Perusahaan juga menggunakan keunggulan kompetitif sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari kegiatan yang sudah dilakukan oleh para pelaku bisnis. Kinerja bisnis perusahaan biasanya diukur dalam keuangan dan pasar istilah, seperti *return on asset* (ROA), pangsa pasar, laba sebagai persentase penjualan (margin laba), dan laba bersih sebelum pajak (Carr & Pearson, 2002)

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

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Sumber Daya Strategis dan Pemilihan Supplier sebagai Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Ritel Pakaian di Yogyakarta.)**

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalaha berikut:

1. Apakah sumber daya strategis memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif?
2. Apakah pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif?
3. Apakah kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan?
4. Apakah sumber daya strategis memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan?
5. Apakah pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui apakah sumber daya strategis memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif
2. Untuk mengetahui apakah pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif
3. Untuk mengetahui apakah kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

4. Untuk mengetahui apakah sumber daya strategis memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan
5. Untuk mengetahui apakah pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

1.4 Manfaat penelitian

Adapun manfaat-manfaat dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, dan mampu mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Bagi Perusahaan

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi pelaku usaha industri tekstil-pakaian jadi di Yogyakarta sebagai bahan pertimbangan untuk memilih Supplier dan sumber daya strategis.

3. Bagi Universitas

   Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi di waktu yang akan datang apabila ingin melakukan penelitian yang sejenis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Supply chain Management

Supply chain management adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisiensikan integrasi supplier, manufaktur, distribusi, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, unutk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi Levi, 2003)

Definisi oleh the Council of Logistic management : *Supply chain management the systematic, strategic coordination of the traditionnal business function within a particular company and across business within the supply chain for the purpose of improving the long-term performance of the individual company and the supply chain as a whole*

Menurut Daft (2003) mendefinisikan SCM sebagai istilah bagi pengelolaan rantai Supplier dan pembeli, yang mencakup semua tahap pemrosesan dari pembelian bahan baku sampai pendistribusian barang jadi kepada konsumen akhir. SCM adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer dan Render, 2005)

Perusahaan yang berada dalam *supply chain* pada intinya memuaskan konsumen dengan berkerja sama membuat produk yang

murah, mengirimkan tepat waktu dan dengan kualitas yang bagus. Ukuran performansi *supply chain management* meliputi :

a. Kualitas (tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman)
b. Waktu (*total repneishment time*, *business cycle tim*e)
c. Biaya (*total delivered cost*, efisiensi nilai tambah)
d. Flekbilitas (jumlah dan spesifikasi) *supply chain* management juga bisa diatikan jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstream*) dan ke hilir (*downstream*) , dalm proses yang bebeda dan meghasilkan nilai dalam bentuk barang/jasa di tangan pelanggan terkahir (*ultimate customer/end user)*

Indrajit dan Djokopranoto (2002) menyatakan bahwa rantai pasokan *(supply chain*) adalah suatu sistem tempat organisasi organisasi menyalurkanbarang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jejaring atau jaringan dari berbagai oraganisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelanggarakan pengaadaan atau penyaluran barang tersebut.

Dalam SC ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama (Indrajit dan Djokopranoto, 2002) yaitu :

Chain 1: Supplier

Merupakan sumber yang menyediakan bahan petama. Bahan pertama ini bisa dalam bentuk bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, *subasammblies*, suku cadang, dan sebagainya.

Chain 1-2 : Supplier – Manufacturer

Manufacturee atau bentuk lain yang melakukan pekerjaan membuat, mempabrikasi, mengasembling, merakit, dan mengkonversikan, atau pun menyelesaikan barang *(finishing)*. Hubungan kedua rantai tersebut sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan. Penghematan dapat diperoleh dari menginventarisakn bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak supplier, pabrik ,dan tempat transit merupakan target untuk penghematan ini.

Chain 1-2-3 : Supplier – Manufacturer – Distribution

Barang sudah jadi yang dihasilkan oleh *manufacturer* sudah mulai harus disalurkan kepada pelanggan. Penyaluran barang di lakukan melalu distributor. Barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang distributor atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah besar, dan pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang lebih kecil kepada retailers atau pengecer.

Chain 1-2-3-4 : Supplier – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets

Pedagang besar biasanya mempunyai fasilitas gudang sendiri yang digunakan untuk menimbun barang sebelum disalurkan lagi ke pihak pengecer. Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada customer, namun secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakn menggunakan pola seperti di atas.

Chain 1-2-3-4-5 : Supplier – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets – Customers

Customer merupakan rantai terkahir yang dilalui dalam *supply chain*. Para pengecer atau retailer ini menawarkan barangnya langsung kepada para pelanggan atau pembeli atau pengguna brang tersebut. Perusahaan yang berada dalam *supply chain* pada intinya ingin memuaskan konsumen dengan bekerja sama membuat produk yang murah, mengirimakn tepat waktu dan dengan kualitas yang abgus (Rahmasari , 2011)

2.1.2 Sumberdaya Strategis

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

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

2.1.2.1 Peran sumber strategis dan pengadaan sebagai strategi operasi

Manajemen persediaan dan pembelian sebagai strategi operasi telah berkembang dari , transaksi administratif antara supplier-pelanggan, hingga strategis, kooperatif, hubungan pembeli-penjual. Karenanya hal ini menyebabkan peningkatan strategi pengurangan basis pasokan (restrukturisasi dalam cara perusahaan berbisnis dengan supplier utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif).

Biasanya, biaya rendah menjadi kebutuhan pembelian utama bagi banyak organisasi - dengan tujuan operasional strategis dari hubungan supplier adalah pengurangan biaya. Stuart dan McCutcheon (2000) mengidentifikasi empat mekanisme utama untuk mencapai ini:

- Menurunkan biaya produksi supplier;

- Peningkatan kualitas kesesuaian (secara konsisten memenuhi spesifikasi);

- Substitusi material / lokasi;

- Biaya transaksi yang lebih rendah, termasuk biaya inspeksi bahan yang masuk, pencarian dan evaluasi vendor, masalah supplier yang diperbaiki, dan komunikasi dengan supplier

2.1.2.2 Sourcing value chain

Sourcing value chain adalah serangkaian proses di mana pengambilan keputusan strategis dibuat untuk organisasi. Proses ini berlaku untuk semua pembelian, meskipun strategi, dan praktik terbaik yang spesifik bervariasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam membuat *sourcing value chain* menurut (Matthew G. Anderson Paul B. Katz, 1998) :

- *Create annual plan*

Proses ini menentukan tujuan dan fokus pada tahun mendatang berdasarkan kategori pembelian di seluruh bauran pembelian. Dalam rencana tersebut, terdapat target-target utama yang telah di tetapkan, misalnya, total biaya pembelian dari sebuah perusahaan, komitmen untuk memperoleh teknologi baru atau sumber pasokan dan sejenisnya.

- *Develop requirements*

Spesifikasi produk dan jasa adalah elemen penting dari *sourcing value chain*. Analisis nilai muncul sebagai pendekatan yang semakin penting untuk memastikan bahwa spesifikasi benar-benar telah memenuhi kebutuhan bisnis. Keterlibatan awal supplier dalam kegiatan analisis nilai terbukti menjadi pendekatan yang sangat komplementer untuk mengembangkan persyaratan dan mendapatkan dukungan di berbagai industri.

- *Develop sourcing strategy*

Sumber strategi menjawab pertanyaan mendasar tentang pembelian yang akan dilakukan oleh sebuah perusahaan. Untuk beberapa perusahaan yang memiliki kemampuan, pertanyaannya adalah terkait dengan keputusan membeli/membuat. Artinya, keputusan untuk membeli / membuat pada dasarnya merupakan pilihan strategis antara membeli secara internal atau eksternal dan,

karenanya, memerlukan pendekatan ketat yang sama untuk memilih strategi pengadaan terbaik. Pada saat yang sama, mengembangkan strategi sumber yang tepat, terutama untuk pembelian, membutuhkan pengetahuan komprehensif tentang supplier.

- *Procure material/services*

Ini adalah langkah terperinci tentang bagaimana fungsi dari pembelian yang akan di lakukan. Pada satu sisi, penekanan di sini adalah untuk mengurangi biaya transaksi untuk pembelian bernilai / berulang yang tergolong rendah. Aplikasi *e-commerce* dan internet adalah teknik praktik terbaik untuk pembelian semacam ini. Program pengisian otomatis dan inventaris vendor yang dikelola juga membahas program efisiensi transaksional serta peluang integrasi rantai pasokan

- *Evaluate and select suppliers*

Sebagai pertimbangan awal, keputusan mengenai persyaratan pembelian dan strategi sumber biasanya akan menentukan supplier yang akan dipilih. Kemudian, langkah evaluasi yang ketat untuk memilih supplier perlu dilakukan untuk mendapatkan supplier terbaik. Untuk kategori produk atau jasa, kemampuan supplier untuk menyampaikan total perspektif biaya sendiri atau untuk bekerja sama dengan pembeli untuk mengurangi biaya atau memberikan

inovasi cepat membebani lebih banyak dalam proses seleksi menjadi pertimbangan awal dalam mengevaluasi dan memilih supplier.

- *Manage supplier relationship*

Konsep total biaya dalam sumber strategis mendorong perusahaan untuk melihat hubungan supplier mereka sebagai aset, bukan hanya sumber untuk bahan dengan biaya yang rendah. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengaturan sumber daya, hubungan antara pembeli dan penjual harus melampaui batas-batas tradisional. Hubungan yang bukan merupakan pengaturan yang disesuaikan (misalnya, kemitraan, aliansi, usaha bersama) cenderung tidak mendorong keunggulan kompetitif yang unik, karena pesaing juga dapat menetapkan dan mendapat manfaat dari hal yang sama. Keunggulan kompetitif didapatkan hanya ketika supplier diintegrasikan ke dalam proses inti dan rantai pasokan perusahaan lalu dikelola sebagai aset perusahaan yang berharga. Untuk berfungsi sebagai aset, hubungan supplier harus diperoleh, dipertahankan, ditingkatkan. Mengelola supplier sebagai aset dan mengintegrasikannya ke dalam rantai pasokan membutuhkan banyak waktu, usaha dan uang.

Keputusan sumber daya strategis umumnya terkait dengan evaluasi dan pemilihan supplier sebagai strategis potensial yang secara efektif dapat memenuhi harapan jangka panjang perusahaan,

mengembangkan dan mengimplementasikan kemitraan strategis dengan supplier ini dengan melibatkan dalam program pengembangan supplier untuk meningkatkan kinerja dan memberikan umpan balik secara terus-menerus kepada supplier (Talluri dan Narasimhan, 2004)

2.1.3 Pemilihan Supplier

Pemilihan supplier menjadi sangat penting pada dewasa ini, setiap perusahaan harus mampu bersaing agar dapat bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis. Perusahaan harus memiliki partner bisnis yang kompeten, yang dapat menyediakan produk berkualitas tinggi, harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing, pengiriman tepat waktu kepada konsumen, dan layanan purna jual yang baik. Selain itu, perusahaan harus mampu untuk meminimalisir biaya dari pembelian produk, termasuk biaya penyimpanan di gudang. Pemilihan supplier adalah cara awal untuk mencapai tujuan tersebut. Pentingnya pemilihan supplier berpengaruh pada kegiatan seperti manajemen persediaan, perencanaan dan pengendalian produksi, kebutuhan arus kas, dan kualitas produk, dan akhirnya berdampak pada kinerja bisnis perusahaan. Pemilihan supplier merupakan masalah pengambilan keputusan yang paling penting. Sebab, pemilihan supplier yang tepat dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Umar, 2002).

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

2.1.4 Keunggulan Kompetitif

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

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

Li, B. Ragu-Nathan, T.S. RaguNathan dan Ra (2006) dalam penelitiannya mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan kriteria; harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *Time to Market.*

2.1.4.1 Harga

Kotler (2005) mendefinisikan harga adalah sebagian jumlah dari nilai yang di pertukarkan pelanggan untuk manfaat memiliki atau menggunakan sebuah proiduk atau jasa. Jadi harga adalah suatu pengorbanan ekonomi yang dilakukan konsumen untuk mendapatkan manfaat dari aktivitas menggunakan barang atau jasa. Keunggulan yang akan didapat oleh perusahaan dalam operasi bisnis yang dilakukan adalah bagaiamana caranya perusahaan dapat menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas dengan harga yang mampu bersaing. Sehingga produk yangdihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk dan fleksibiliyas dibandingkan pesaingnya di pasar. (Heizer dan Render, 2004)

2.1.4.2 Kualitas

W. Edward Deming (1993) menyatakan bahwa kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Goetsch Davis (1994) menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk,jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuih atau melebihi harapan.

Menurut The American Society of Quality Control, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari suatu produk atau layanan menyangkut kemampuan untuk memenuhi kebutuhan-

kebutuhan yang telah ditentukan atau yang bersifat laten. (Evans an Dean dalan Nursya'bani Purnama,2006:9)

2.1.4.3 Delivery dependability

Delivery dependability is used to monitor a suppliers' performance in terms of delivering the product required by customers o n time, orders delivered complete and with the best quality possible (Harrison dan Van Hoek, 2008). Waktu pengiriman daapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake dan Leong, 1994)

2.1.4.4 Inovasi produk

Menurut Amabile (1996) inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki perusahaan. Jadi perusahaan diharapkan untuk selalu siap menghadapi pesaing dengan menciptakan pemikiran-pemikiran yang baru.

Strategi Inovasi produk / pengembangan produk baru yang efektif dapat menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengembangan produk baru pada dasarnya memang memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya

resiko dan biaya kegagalan. Namun jika inovasi produk berhasil dan mampu untuk merambah pangsa pasar maka hal tersebut merupakan suatu keuntungan yang besar bagi perusahaan.

Cooper (2000) menjelaskan bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam era global yang sangat bersaing ini. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

2.1.5 Kinerja Bisnis

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

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

Kinerja bisnis perusahaan adalah prestasi yang dicapai oleh peusahaan dalam waktu periode tertentu. Entah itu dalam konteks

keuangan, pemasaran atau pada bidang operasionalnya. Dalam konteks ini, kinerja bisnis berkaitan dengan prestasi perusahaan secara keseluruhan sebagai hasil dari upaya baru atau lebih baik dibuat dibuat untuk mendapatkan keuntungan dan pertumbuhan (gunday, 2011; Hult, 2004). Baik keuangan dan non-keuangan, langkah-langkah harus digunakan untuk membuat keputusan strategis yang efisien dan mengukur keberhasilan jangka panjang (Avici, 2011). Kinerja bisnis perusahaan biasanya diukur dalam keuangan dan pasar istilah, seperti return on asset (ROA), pangsa pasar, laba sebagai persentase penjualan (margin laba), dan laba bersih sebelum pajak (Carr & Pearson, 2002)

2.1.5.1 ROA

Menurut Mardiyanto (2009) ROA adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang berasal dari aktivitas investasi. Dendawijaya (2003) menjelaskan bahwa rasio ini digunakan ntuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh keuntungan (laba) secara keseluruhan. Semakin besar ROA, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai oleh perusahan tersebut dan semakin baik pula posisi perusahaan tersebut dari segi penggunaan asset.

2.1.5.2 Profit margin

Profit margin adalah margin keuntungan yang ditentukan atas harga penjualan. Margin keuntungan menunjukkan besar kecilnya laba dibandingkan dengan harga penjualan. Profit margin menunjukan laba per rupiah penjualan (Sartono, 2008)

2.1.5.3 Market share

Definisi pangsa pasar menurut Assauri (2001) adalah Pangsa pasar merupakan besarnya bagian atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dengan persentase. Menurut Martono (2002), Pangsa pasat mencemirkan kinerja pemasaran yang dikaitkan dengan posisi persaingan perusahaan dalam suatu industri. Jadi dapat disimpulkan, pangsa pasar adalah bagian pasar yang besarnya dikuasai oleh suatu perusahaan dengan berbagai produknya dan semakin tinggi pangsa pasarnya maka semakin tinggi kekuatan perusahaan tersebut.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Matthew G. Anderson Paul B. Katz (1998) dengan judul "*Strategic Sourcing*" memaparkan tentang pengadaan pada

kegiatan operasional perusaahan memainkan peran yang semakin penting dalam membantu perusahaan besar mencapai tujuan dan profitabilitas mereka. Apa yang akan dibeli perusahaan semakin penting, besar, dan kompleks, dan dengan demikian, bagaimana cara perusahaan untuk melakukan pembelian telah berubah. Organisasi pengadaan terkemuka mengeksploitasi beberapa peluang untuk memanfaatkan pembelian perusahaan, mengoptimalkan basis pasokan, meminimalkan biaya terkait dalam rantai pasokan, dan memaksimalkan nilai barang dan jasa bagi pengguna. Peluang-peluang ini dapat digambarkan dalam kerangka kerja sistematis sumber strategis yang berlaku untuk layanan serta bahan. Dengan penekanan pada pertumbuhan nilai pemegang saham, para pemimpin industri beralih ke desain bisnis baru untuk mempertahankan pertumbuhan yang menguntungkan. Sumber strategis dapat diambil ke tingkat baru dan diterapkan pada desain bisnis yang akan membentuk realisasi pendapatan perusahaan serta posisi biaya yang kompetitif

Lalu penelitian yang di lakukan oleh Su J. (2008) dengan judul *"Strategic sourcing and supplier selection in the US Textile-Apparel-Retail Supply Network*" menyelidiki tentang hubungan utama penyebab dalam manajemen rantai pasokan — dampak dari sumber strategis dan pemilihan Supplier pada Kinerja Bisnis dalam jaringan pasokan tekstil-pakaian jadi ritel AS. Kerangka kerja konseptual dikembangkan dan metodologi penelitian berbasis survei esmpiris digunakan untuk mengumpulkan data dari industry tekstil-pakaian-ritel AS. Pengumpulan data menghasilkan 181

tanggapan, mewakili tingkat respons 38,2%. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menilai model penelitian dan menguji hipotesis penelitian. Temuan penelitian mendukung bahwa sumber daya strategis memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja bisnis, dan pemilihan supplier memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Penelitian Su J. (2013) dengan judul *"Strategic sourcing in the textile and apparel industry"* untuk menyelidiki hasil kinerja dari sumber strategis, khususnya memeriksa bagaimana sumber strategis mempengaruhi hubungan pembeli-supplier, evaluasi supplier, dan kinerja sumber dari perspektif perusahaan pembeli dalam konteks industri tekstil dan pakaian jadi di daerah AS. Studi ini memberikan penyelidikan empiris dari model berbasis teori yang mengintegrasikan pandangan berbasis sumber daya dan pandangan relasional dari manajemen strategis. Model ini diuji menggunakan data dari 180 perusahaan tekstil dan pakaian jadi AS oleh pemodelan persamaan struktural. Hasil survei menunjukkan bahwa sumber strategis secara signifikan mempengaruhi hubungan pembeli-supplier, evaluasi supplier, dan kinerja sumber dari perusahaan yang membeli. Studi ini juga menunjukkan bahwa evaluasi supplier secara signifikan mempengaruhi hubungan pembeli-Supplier.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2004) dengan judul *"The impact of Supply chain management practices on competitive advantage and*

organizational performance". Penelitian mengembangkan lima dimensi praktek SCM *(Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, Information sharing, Level of information quality dan Postponement*) dan menguji hubungan antara SCM praktek, keunggulan kompetitif, dan kinerja organisasi. Data penelitian dikumpulkan dari 196 perusahaan dan hubungan yang diusulkan dalam rangka diuji menggunakan model persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari praktek SCM dapat mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa keunggulan kompetitif dapat memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi.

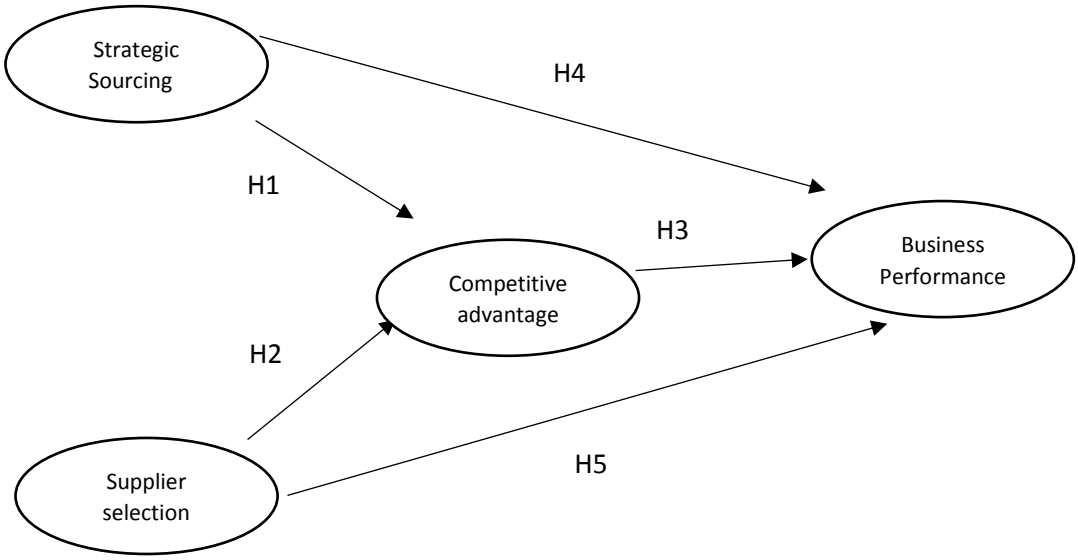
Terakhir, penelitian oleh Su, J. (2016) dengan judul *"Supplier selection in small- and medium-sized firms The case of the US textile and apparel industry".* Tujuan dari penelitian ini secara empiris untuk memeriksa pemilihan supplier di antara perusahaan kecil dan menengah di industri tekstil dan pakaian jadi AS. Untuk perusahaan kecil dan menengah, satu metode yang kuat untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis adalah melalui pendekatan strategis pemilihan supplier, yang menekankan kontribusi supplier terhadap total produk dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Metodologi penelitian berbasis survei empiris dilaksanakan dan data dikumpulkan dari perusahaan kecil dan menengah dalam bisnis tekstil dan pakaian jadi di

North Carolina, Carolina Selatan, Georgia, California, dan New York yang merupakan bidang utama industri tekstil dan pakaian jadi AS.

Hasil menunjukkan bahwa kriteria pemilihan supplier berdampak pada kinerja bisnis dengan cara yang berbeda. Perusahaan kecil dan menengah melakukan pemilihan supplier berdasarkan kualitas produk, respon supplier, dan pertimbangan strategis yang berdampak positif secara keseluruhan tingkat layanan pelanggan dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

2.3 Model dan Hipotesis Penelitian

Kerangka penelitian ini mengacu pada Jin Su 2008 yang telah di sesuaikan dengan kondisi jaringan pasokan retail di Yogyakarta, sehingga gambar penelitian sebagai berikut;



Gambar 1.1 Kerangka penelitian

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

Pengadaan strategis mencakup pengembangan hubungan dengan supplier utama. Hubungan baik antara perushaan yang melakukan pembelian dan supplier telah menciptakan waktu siklus pesanan yang lebih singkat. Pengurangan waktu siklus pesanan mengarah pada pengurangan waktu respons rantai suplai. Ini merupakan ukuran yang penting serta sumber utama keunggulan kompetitif, dan secara

langsung mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Ketika fungsi pembelian dinaikkan ke tingkat strategis, itu adalah posisi yang lebih baik untuk berkontribusi pada kemampuan kunci perusahaan (Carr & Pearson, 1999)

Dari uraian di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut

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

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

perusahaan menandakan bahwa supplier yang terkualifikasi akan meningkatkan kinerja bisnis dan sebagai keunggulan kompetitif yang tidak bisa ditiru oleh pesaing lain

Dengan demikian, dari uraian diatas maka dapat disimpulkan

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

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

Dengan demikian, Hipotesis 3 dikembangkan :

H3. Kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

Tan, Kannan, dkk. (1998) memberikan bukti empiris bahwa praktik pembelian yang dipilih sangat terkait dengan keberhasilan perusahaan dari sisi keuangan dan pasar. Menurut Carr dan Smeltzer, (2000), pembelian strategis memiliki dampak positif pada kinerja bisnis perusahaan.. Jadi, pembelian strategis yang termasuk dari sumber daya strategis akan berpengaruh pada kinerja perushaan karena kegiatan ini akan menentukan keberlangsungan hidup sebuah perusahaan. Nantinya pembelian yang salah satunya berupa bahan baku yang dapat berpengaruh pada ketersediaan produk akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang mana akan meningkatkan keberhasilan perusahaan dari sisi laba dan pangsa pasar. Oleh karena itu, Hipotesis 4 dikembangkan.

H4. sumber strategis memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

Pemilihan supplier menjadi sangat penting pada dewasa ini, setiap perusahaan harus mampu bersaing agar dapat bertahan dan berkembang dalam dunia bisnis. Selain itu, perusahaan harus mampu untuk meminimalisir biaya dari pembelian produk, termasuk biaya penyimpanan di gudang. Pemilihan supplier adalah cara awal untuk mencapai tujuan tersebut. Perusahaan harus memiliki *partner* bisnis yang kompeten, yang dapat menyediakan produk berkualitas tinggi, harga yang lebih murah dibandingkan dengan pesaing, pengiriman tepat waktu

kepada konsumen, dan layanan purna jual yang baik. Keuntungan yang di dapat dari pemilihan supplier yang tepat seperti yang di sebutkan diatas dapat memaksimalkan kinerja bisnis perusahaan. Ketika supplier dipilih dengan kriteria ini, kinerja supplier dan kinerja operasi perusahaan pembeli diharapkan meningkat (Tan, 2002; Vonderembse & Tracey, 1999)

H5. Pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada toko retail pakaian di D.I Yogykarta.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Populasi yang akan menjadi objek penelitian ini adalah Industri retail pakaian di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014). Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *random sampling* yaitu suatu teknik sampling yang mengambil secara acak dari populasi yang sebelumnya sudah di tentukan. Peneletian ini menggunakan analisis structural equation model (SEM) dengan software Amos dengan versi 24. Dalam menentukan jumlah sampel menurut pendapat Hair, Aderson, Tatham dan Black Dalam Kusnendi (2005) yang menyarankan ukuran sampel minimal untuk analisis SEM adalah 100 hingga 200. Menimbang proporsi ukuran sampel yang disarankan oleh ahli tersebut, peneliti menetapkan sampel minimal penelitian ini adalah 174 responden dikarenakan untuk mengantisipasi adanya data *outliers* atau data pencilan.

3.3 Variable dan Definisi Operasional

1. Variabel independen dalam penelitian ini adalah:
   a. Sumber Daya Strategis (X1)
   b. Pemilihan Supplier(X2)
2. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah:
   a. Kinerja Bisnis(Y1)
3. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Keunggulan Kompetitif (Z)

3.3.1 Variabel Sumberdaya Strategis

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

- pencarian sumber daya strategis ditinjau dan disesuaikan dengan perubahan rencana strategis perusahaan secara rutin.

- pencarian sumber daya strategis termasuk mengembangkan hubungan dengan supplier utama.

- pengadaan yang komprehensif dikembangkan untuk mendukung strategi keseluruhan perusahaan.

3.3.2 Variabel Pemilihan Supplier

Pemilihan supplier bertujuan untuk menciptakan sebuah keunggulan kompetitif dimana persaingan yang semakin ketat membuat kemampuan

dari supplier yang di butuhkan oleh organisasi perlu diseleksi dan dievaluasi kembali. Supplier adalah penyedia bahan baku maupun barang jadi bagi perusahaan. Supplier sangat berperan penting dalam kelancaran operasional perusahaan. Oleh karena itu, memilih supplier merupakan kegiatan yang strategis, terutama apabila supplier tersebut akan memasok item yang penting dan tau akan digunakan dalam jangka panjang (Pujawan, 2005)

Pemilihan supplier di ukur dengan indikator harga, kualitas, pengiriman, dan waktu respon (Jin Su, 2008) sebagai berikut

- Kami memilih supplier yang mengirim produk dalam keadaan dan kualitas yang baik
- Kami memilih supplier yang menawarkan harga sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan
- Kami memilih supplier yang dalam melunasi pembayaran sesuai kesepakatan yang telah ditentukan
- Kami memilih supplier yang mengirimkan produk tepat waktu sesuai dengan kesepakatan.
- Kami memilih supplier yang mengirimkan produk dengan status pengiriman yang jelas.
- Kami memilih supplier yang mampu memenuhi kebutuhan pesanan.

3.3.3 Variabel Keunggulan Kompetitif

Philip Kotler dan Gary Amstrong (2003) Mendefinisikan keunggulan kompetitif adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Keunggulan kompetitif perusahaan di ukur dengan menggunakan indikator harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market* sebagai berikut:

- Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing
- Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.
- Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas.
- Kami menawarkan produk-produk yang sangat tahan lama
- Kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi untuk pelanggan kami.
- Kami mengantar pesanan kepada pelanggan tepat waktu.
- Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan.
- Kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.
- Kami adalah perusahaan pertama yang memperkenalkan produk baru di pasar.

3.3.4 Variabel Kinerja Bisnis

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

Kinerja bisnis di ukur dengan menggunakan indikator ROA, Profit Margin, dan Pangsa Pasar dalam 3 tahun terakhir sebagai berikut

- Perusahaan mampu mencapai keuntungan yang telah di targetkan
- Perusahaan mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah di targetkan
- Perusahaan mampu mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan.
- Perusahaan senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.

3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perserorangan seperti hasil waancara atau hasil pengisian kuesioner (Umar, 2002). Dalam penelitian ini sumber data diperoleh langsung dari hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada pemillik atau karyawan yang bertanggung jawab pada usaha ritel.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada pemillik atau karyawan yang bertanggung jawab pada usaha ritel. Kuesioner sendiri merupakan teknik pengumpulan data yang di lakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanaan tertulis kepada responden untuk di jawab (Sugiyono, 2014). Kuesioner ini berisi sejumlah pertanyaan sebagai penjabaran dari indicator-indikator variabel yang ada. Untuk mengukur variable-variabel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Skala ini meminta responden menunjukan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan tentang suatu objek (Istijanto, 2005). Alat ukur yang digunakan adalah kuesioner yang akan diuji validitas dan realibitasnya. Untuk masing-masing responden mempunyai 5 alternatif jawaban (skala likert). Masing-masing prioritas dari kelima point tersebut, yaitu:

1. Sangat setuju (SS) : diberi nilai 5
2. Setuju (S) : diberi nilai 4
3. Cukup setuju (CS) : diberi nilai 3
4. Tidak setuju (TS) : diberi nilai 2
5. Sangat tidak setuju (STS) : diberi nilai1

3.5 Uji Instrumen

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifes (indikator) merepresentasikan variabel laten untuk diukur yaitu dengan menguji validitas dan reliabilitas variabel laten melalui analisis faktor konfirmatori. Penelitian ini akan menguji validitas konstruk dengan melihat validitas konvergen.

Validitas konvergen akan didapat dalam pengolahan SEM pada AMOS dengan melihat nilai *factor loading* atau disebut juga parameter lambda (λ). Nilai *factor loadin*g yang tinggi menunjukkan bahwa indikator konvergen pada satu titik. Selanjutnya dalam SEM, terdapat nilai *squared multiple correlations* yaitu kuadrat nilai korelasi antar variabel dengan indikatornya. Selanjutnya nilai tersebut dikalikan dengan 100%, hasil persentase tersebut menunjukkan apakah indikator dapat menjelaskan konstruk atau tidak, sedangkan sisa persentase dijelaskan oleh *unique factor*, dalam hal ini adalah kesalahan pengukuran. Selanjutnya menurut Ferdinand dalam Wijaya (2009:138), ketika sebuah indikator memiliki nilai c.r pada tabel *regression weights* lebih besar dari dua kali standar kesalahan (s.e), maka indikator tersebut dapat dikatakan sahih mengukur variabel yang diukurnya.

Selain melihat nilai *c.r*, Santoso (2012:145) mengatakan bahwa kolom estimate pada tabel *regression weights* menunjukkan nilai kovarians antara variabel laten dengan indikatornya. Untuk mengetahui apakah indikator menjelaskan variabel laten atau tidak, selanjutnya dapat dilakukan uji hipotesis. Adapun ringkasan acuan penentuan validitas dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Ringkasan acuan validitas

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

Selain menguji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk. Uji ini berupaya untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen. Pada penelitian ini mencari reliabilitas dengan menggunakan teknik Alfa Cronbach. Nilai reliabilitas yang umumnya diterima dan menunjukkan ketepatan haruslah lebih besar dari 0,60. (Ghozali 2013)

3.6 Metode Analisis Data

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

SEM digunakan untuk

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

3.6.1 Tahapan Pemodelan

(Hair dkk, 1998 dalam Ghozali, 2014) menguraikan terdapat 7 langkah yang harus dilakukan dalam mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural yaitu :

1. Pengembangan model secara teoritis
2. Menyusun diagram jalur *(path diagram)*
3. Mengubah diagram jalur menjadi persamaan struktural
4. Memilih matrik input untuk analisis data
5. Menilai identifikasi estimasi model
6. Mengevaluasi estimasi model
7. Interpretasi terhadap model

Berikut ini akan dijelaskan secara detail masing-masing tahapan

Langkah 1 : Pengembangan Model Secara Teoritis

Model persamaan struktural didasarkan pada bubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara dua variabel yang diasumsikan oleh peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dia pilih, tetapi terletak pada justifikasi (pembenaran) secara teoritis untuk mendukung analisis.

Langkah 2 : Menyusun Diagram Jalur

Langkah berikutnya adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagaram jalur dan menyusun persamaan struktural nya. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu meyusun model struktural yaitu menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menyusun *measurement model* yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau dengan variabel indikator atau manifest.

Langkah 3 : Mengubah Diagram Jalur Menjadi Persamaan Struktural

Setelah mengembangkan model teoritis dan dituangkan dalam diagram jalur, maka penleliti siap untuk menerjamahkan model tersebut kedalam persamaan struktural. Setiap konstruk endogen merupakan dependen variabel didalam persamaan yang terpisah. Sehingga variabel independen adalah semua konstruk yang memiliki garis dengan anak panah yang menghubungkan ke konstruk endogen.

Langkah 4 : Memilih Matriks Input Untuk Analisis Data

Model persamaan struktural berebeda dari teknik *multivariate* lainnya, SEM hanya menggunakan data input beruka matrik varian/kovarian atau matrik korelasi. Matrik kovarian memiliki kelebihan daripada matrik korelasi dalam memberikan validitas perbandingan antara popoulasi yang berbeda atau sample yang berbeda. Peneliti tidak hanya ingin melihat pola hubungan namun juga melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori. Ukuran sample memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error. Jumlah sampling yang di rekomendasikan antara 100-200 untuk metode estimasi Maximum Likelihood (ML). Program computer yang digunakan untk megestimasi SEM dalam penelitian ini adalah AMOS.

Langkah 5 : Menilai Identifikasi Model Struktural

Selama proses estimasi berlangsung dengan program computer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau meaningless dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi :

1. Adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefesien.
2. Ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*
3. Nilai estimasi yang tidak mungkin *error variance* yang negative.
4. Adanya nilai korelasi yang tinggi (>0,90) antara koefesien estimasi.

Jikia diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus di lihat :

1. Besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relative terhadap jumlah kovarian atau korelasi yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil.
2. Digunakannya pengaruh timbal balik atau respirokal antar konstruk (model *non recursive)*
3. Kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (fix) pada skala konstruk.

Langkah 6 : Mengevaluasi Estimasi Model

Sebelum menilai kelayakan dari model struktural maka kita harus menilai apakah data yang akan dioalh memenuhi asumsi model persamaan struktural. Ada tiga asumsi dasar yang harus dipenuhi untuk dapat menggunakan model persamaan struktural yaitu :

1. Obsevarsi data independen.
2. Responden diambil secara random.
3. Memiliki hubungan linear.

Setelah asumsi di SEM dipenuhi maka selanjutnya melihat ada tidaknya offendin estimate yaitu estimasi koefesien baik dalam model struktural maupun model pengukuran yang nilainya diatas batas yang dapat diterima. Jika terjadi, maka harus menghilangkan dahulu sebelum melakukan penilaian kelayakan model.

Selanjutnya dapat melakukan penliatan *overall model fit* dengan berbagai kriteria penilian *model fit*. *Goodness of fit* mengukur kesesuaian input observasi

atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan *(proposed model*). Ada tiga ukuran *goodness of fit* yaitu :

1. *Absolute fit measures*

Mengukur model fit secara keseluruhan (baik model struktural maupun model model pengukuran secara bersama).

a. Likelihood-Ratio Chi Square Statistic

Ukuran fundamental dari *overall fit* adalah Li*kelihood-Ratio Chi Square* (X2). Nilai *Chi Square* yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom* menunjkkan bahwa matrik kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi berbeda secara nyata dan ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) dan sebaliknya jika nilai *Chi Square* kecil. Peneliti harus mencari nilai *Chi Square* yang tidak signifikan karena mengharapkan bahwa model yang iusulkan cocok atau fit dengan data observasi.

b. CMIN

Mengambarkan perbedaan antara *unrestruicted sample covariance matrix S* dan *restricte covariance matrix* atau secara esensi menggambarkan *likelihood ratio test statistic* yang umumnya dinyatakan dalam *Chi Square statistic*. Jika nilai *Chi Square* signifikan, maka dianjurkan mengabaikan dan melihat ukuran *goodness fit* lainnya.

c. CMIN/DF

Merupakan nilai Chi Square dibagi dengan *degree of freeom* untuk mengukur fit. Nilai rasio ini <2 merupakna ukuran fit. Program AMOS memberikan nilai CMIN/DF dengan perintah /cmindf.

d. GFI

GFI *(goodness of fit index*) merupakan ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nilai 0 *(poor fit)* sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai GFI tinggi menunjukkan fit yang lebih baik, peneliti menganjurkan nilai GFI diatas 90% sebagai ukuran fit. Program AMOS memberikan nilai GFI dengan perintah /gfi

e. RMSEA

Root mean square error of approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Program AMOS memberikan nilai RMSEA dengan perintah /rmsea.

2. *Increamental fit measures*

Membandingkan *proposed model* dengan model lain yang dispesifikasi oleh peneliti.

a. AGFI

Adjusted goodness of fit merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null model*. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90. Program AMOS memberikan nilai AGFI dengan perintah /agfi.

b. TLI

Tucker-Lewis Index atau dikenal dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini menggabungkan ukuran parsimory kedalam indek komparasi antara *proposed model* dan null model dan nilai TLI berkisar 0 smapai 1.0. nilai TL yang direkomendasikan adalah sama atau > 0.90. Program AMOS memberikan nilai TLI dengan perintah /tli.

c. NFI

Norme Fit Index merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model an null model*. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (no fit at all) sampai 1.0 (perfect fit). NFI direkomendasikan > 0.90. Program AMOS memberikan nilai NFI dengen perintah /nfi.

3. Parsimonious fit measures

Melakukan adjustment terhadap pengukuran fit untuk dapat diperbandingkan antar model dengan jumlah koefisien yang berbeda.

a. PNFI

Parsimonious normal fit index (PNFI) merupakan moifikasi NFI. Semakin tinggi nilai PNFI semakin baik dimana kegunaanya untuk membandingkan moel dengan *degree of freedom* yang berbeda. Jika membandingkan dua model maka perbedaan PNFI 0.60 sampai 0.90 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan. Program AMOS memberikan nilai PNFI dengan perintah /pnfi.

b. PGFI

Parsimonious goodness of fit index (PGFI) memodifikasi GFI atas dasar *parsimony estimated model*. Nilai PGFI berkisar antara 0 sampai 1.0 dengan nilai semakin tinggi menunjukkan model lebih *parsimony*. Program AMOS memberikan nilai PGFI dengan perintah /pgfi.

4. Measurement Model Fit

Setelah keseluruhan model fit dievaluasi, maka langkah selanjutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai unisimensionalitas dan reabilitas dari konstruk. Pendekatan untuk menilai *measurement model* adalah mengukur *composite reliability* dan *variance extracted* indikator suatu konstruk. Hasil reabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reabilitas yang diterima secara umum adalah >0.70 sedangkan reabilitas < 0.70 dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori.

5. Struktural model fit

Untuk menilai struktural model fit melibatkan signifikansi dari koefisien. SEM memberikan hasil nilai estimasi koefisien, standar error dan nilai *critical value* untuk setiap koefisien. Dengan signifikansi 0.05 maka dapat menilai signifikansi masing-masing koefisien secara statistik. Jika dihipotesiskan hubungan negatif atau positif maka digunakan uji signifikansi *one tail* (satu sisi). Jika peneliti tidak alap memeperkirakan arah hubungan maka harus digunakan uji *two tailed* (dua sisi).

6. Membandingkan *competing* atau *nested model*

Competing moel atau strategi pengemabnagn dilakukan dengan memebandingkan hasil suatu model untuk menentukan model terbaik dari berbagai alternatif model yang ada. Untuk membandingkan model teah dikembangkan beberapa pengukuran. Pengukuran untuk *overall model fit* dan *model parsimony*. Perbedaan antar model dapat dilihat dari perbedaan nilai chi square. Nilai chi square dapat diuji secara statistik dengan tingkat *degree of freedom* tertentu. Syaratnya adalah jumlah konstruk dan indikator harus masih sama sehingga null moel sama dengan moel lainnya. Jika model menjadi non neste yaitu memiliki jumlah indikator dan konstruk yang berbeda, maka peneliti harus menggunakan ukuran parsimony fit.

Langkah 7 : Interprestasi Terhadap Model

Ketika model telah dinyatakan diterima, maka peeneliti dapat mempertimbangkan dilakukannya modifikasi model untuk memprbaiki

penejelasan teoritis atau *goodness of fit*. Jika model dimodifikasi, maka model tesebut harus di *cross validated* (diestimasi dengan data terpisah) sebelum model modifikasi diterima. Pengukuran model dapat dilakukan dengan *modification indices.* Nilai modifikasi *indices* sama dengan terjadinya penurunan chi-squares jika koefisien diestimasi. Nilai sama dengan atau > 3.84 menunjukkan telah terjadi penurunan chi-squares secara signifikan.

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam table

Tabel 3.1. Goodness of Fit Indexes

No	**Goodness of Fit Indexes**	**Cut of Value**
1	**Chi Square**	Diharapkan kecil
2	**Significance Probability**	≥ 0.05
3	**RMSEA**	≤ 0.08
4	**GFI**	≥ 0.90
5	**AGFI**	≥ 0.90
6	**CMIN/DF**	≤ 2.00
7	**TLI**	≥ 0.90
8	**CFI**	≥ 0.90

Sumber : (Ghozali, 2005)

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan analisis hasil mengenai **Pengaruh Sumberdaya Strategis dan Pemilihan Supplier sebagai Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Ritel Pakaian di Yogyakarta.)** Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis kualitatif yang meliputi uji *goodness of fit index*, analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), dan pengujian hipotesis.

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu ritel pakaian yang berada di seluruh daerah D.I. Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan 174 kuesioner pada 174 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 150 eksemplar, jadi *respone rate*-nya sebanyak 86,2%.

Kuesioner yang terjawab lengkap dengan baik dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 150 kuesioner. Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit, diberi kode, dan ditabulasikan. Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer AMOS 24.

4.1 Karakteristik Responden

a. Umur Ritel Pakaian

Berdasarkan umur Ritel Pakaian, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.1

Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur Ritel Pakaian

No	Ritel Pakaian	**Jumlah**	**Presentase**
1	<5 tahun	93	62%
2	5-10 tahun	39	26%
3	11- 15 tahun	10	6,7%
4	15-20 tahun	3	2,0%
5	20>tahun	5	3,3%
Total		150	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas dapat disimpulkan bahwa umur responden ritel pakaian dalam penelitian sebagian besar berumur kurang dari 5 tahun, yaitu sebanyak 93 atau 62%, dan sedang umur ritel pakaian yang telah berumur antara 5 hingga 10 tahun sebanyak 39 atau 26%, dan ritel pakaian yang telah berumur antara 11 hingga 15 tahun hanya berjumlah 10 atau 6,7%, dan ritel pakaian yang telah berumur 15 hingga 20 tahun yaitu sebanyak 3 atau 2%, dan ritel pakaian yang telah berumur lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 5 atau 3,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar ritel pakaian di Yogyakarta yang ditemui pada saat penelitian memiliki umur kurang dari 5 tahun.

b. Jumlah Karyawan

Berdasarkan jumlah karyawan ritel pakaian, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.2

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan Ritel Pakaian

No	Jumlah Karyawan	Jumlah	Presentase
1	<20 karyawan	148	98,7%
2	20-100 karyawan	1	0,7%
3	>100 karyawan	1	0,7%
Total		150	100

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan dalam penelitian sebagian besar memiliki karyawan kurang dari 20 orang sebanyak 148 ritel pakaian atau 98,7%, sedangkan ritel pakaian yang memiliki karyawan antara 20 hingga 100 orang dan lebih dari 100 orang masing-masing hanya 1 ritel pakaian atau 0,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar ritel pakaian di Yogyakarta yang ditemui pada saat penelitian memiliki jumlah karyawan yang tidak banyak.

c. Jumlah Modal

Berdasarkan jumlah modal yang dimiliki ritel pakaian di jogja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 4.3

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Modal Ritel Pakaian

No	Jumlah Modal	Jumlah	Presentase
1	<25 juta	70	46,7%
2	25-50 juta	31	20,7%
3	50-75 juta	19	12,7%
4	75-100 juta	13	8,7%
5	>100 juta	17	11,3%
Total		150	100%

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah modal yang dimiliki ritel pakaian dalam penelitian sebagian besar berjumlah kurang dari 25 juta sebanyak 70 ritel pakaian atau 46,7%, sedangkan yang memiliki modal antara 25 hingga 50 juta sebanyak 31 ritel pakaian atau 20.7%, yang memiliki modal antara 50 hingga 75 juta sebanyak 19 ritel pakaian atau 12.7%, yang memiliki modal antara 75 hingga 100 juta sebanyak 13 ritel pakaian atau 8,7% dan yang memiliki modal lebih dari 100 sebanyak 17 ritel pakaian atau 11,3%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar ritel pakaian di Yogyakarta yang ditemui pada saat penelitian memiliki jumlah modal usaha kurang dari 25 juta.

4.2 Analisis Deskripsi Variabel

4.2.1 Analisis Rata – Rata pada Variabel Penelitian

Nilai rata-rata dari hasil penelitian variabel penelitian dan merupakan jumlah dari seluruh hasil penelitian dengan jumlah penelitiannya. Untuk menginterpretasikan variabel sumber daya strategis, pemilihan supplier, keunggulan kompetitif, dan

Kinerja Bisnis dapat ditentukan dengan nilai rata-rata yang berpedoman pada Batasan-batasan sebagai berikut:

Dengan menggunakan 5 skala likert maka ditentukan skor persepsi terendah adalah 1 dan skor persepsi tertinggi adalah 5

Interval $= \frac{5-1}{5} = 0{,}80$

Sehingga diperoleh Batasan persepsi adalah sebagai berikut:

1,00 - 1,80 = Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju

1,80 - 2,60 = Tidak Baik/Tidak Setuju

2,60 - 3,40 = Cukup Baik/Cukup Setuju

3,40 – 4,20 = Baik/Setuju

4,20 – 5,00 = Sangat Baik/ Sangat Setuju

A. **Analisis Deskriptif Sumber Daya Strategis**

Hasil analisis deskriptif dimensi sumber daya strategis dapat ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4

Hasil Analisis Deskriptif Sumber Daya Strategis

No	Item Variabel Sumber Daya Strategis	Mean	Kategori
1	pencarian sumber daya strategis ditinjau dan disesuaikan dengan perubahan rencana strategis perusahaan secara rutin.	3,93	Baik
2	pencarian sumber daya strategis termasuk mengembangkan hubungan dengan supplier utama.	4,00	Baik
3	pengadaan yang komprehensif dikembangkan untuk mendukung strategi keseluruhan perusahaan.	4,10	Baik
Rata-rata		4,01	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden sumber daya strategis adalah sebesar 4,01 yaitu berada pada kriteria yang baik (3,40 – 4,20). Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item ketiga dengan rata-rata sebesar 4,10 (baik) dan penilaian terendah terjadi pada item pertama dengan rata-rata sebesar 3,93 (baik).

B. **Analisis Deskriptif Pemilihan Supplier**

Hasil analisis deskriptif dimensi pemilihan supplier dapat ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5

Hasil Analisis Deskriptif Pemilihan Supplier

No	Item Variabel Pemilihan Supplier	Mean	Kategori
1	Kami memilih supplier yang mengirim produk dalam keadaan dan kualitas yang baik	4,56	Sangat Baik
2	Kami memilih supplier yang menawarkan harga sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan	4,44	Sangat Baik
3	Kami memilih supplier yang dalam melunasi pembayaran sesuai kesepakatan yang telah ditentukan	4,50	Sangat Baik
4	Kami memilih supplier yang mengirimkan produk tepat waktu sesuai dengan kesepakatan.	4,43	Sangat Baik
5	Kami memilih supplier yang mengirimkan produk dengan status pengiriman yang jelas.	4,54	Sangat Baik
6	Kami memilih supplier yang mampu memenuhi kebutuhan pesanan.	4,50	Sangat Baik
Rata-rata		4,50	Sangat Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden pada item variabel pemilhan supplier adalah sebesar 4,50 yaitu berada pada kriteria yang sangat baik (4,20 – 5,00). Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item pertama dengan rata-rata sebesar 4,56 (sangat baik) dan penilaian terendah terjadi pada item keempat dengan rata-rata sebesar 4,43 (sangat baik).

C. **Analisis Deskriptif Keunggulan Kompetitif**

Hasil analisis deskriptif dimensi keunggulan kompetitif dapat ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6

Hasil Analisis Deskriptif Keunggulan Kompetitif

No	Item Dimensi Keunggulan Kompetitif	Mean	Kategori
1	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.	4,18	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.	3,72	Baik
3	Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas.	4,18	Baik
4	Kami menawarkan produk-produk yang sangat tahan lama	4,23	Sangat Baik
5	Kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi untuk pelanggan kami..	4,02	Baik
6	Kami mengantar pesanan kepada pelanggan tepat waktu.	4,04	Baik
7	Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan.	4,19	Baik
8	Kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.	4,14	Baik
9	Kami memberikan produk ke pasar dengan cepat.	3,46	Baik
Rata-rata		4,02	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden pada item variabel keunggulan kompetitif adalah sebesar 4,02 yaitu berada pada kriteria yang baik (3,40 – 4,20). Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item keempat dengan rata-rata sebesar 4,23 (sangat baik) dan penilaian terendah terjadi pada item ke sembilan dengan rata-rata sebesar 3,46 (baik).

D. **Analisis Deskriptif Kinerja Bisnis**

Hasil analisis deskriptif dimensi Kinerja Bisnis dapat ditunjukkan pada tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7

Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Bisnis

No	Item Variabel Kinerja Bisnis	Mean	Kategori
1	Perusahaan mampu menghasilkan laba	3,98	Sangat Baik
2	Perusahaan mampu mencapai keuntungan yang telah di targetkan	3,80	Baik
3	Perusahaan mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah di targetkan dalam	3,68	Baik
4	Perusahaan mampu mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan	3,92	Baik
Rata-rata		3,84	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden Kinerja Bisnis adalah sebesar 3,84 yaitu berada pada kriteria yang baik (3, 40 – 4,20). Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item pertama dengan rata-rata sebesar 3,98 (sangat baik) dan penilaian terendah terjadi pada item ketiga dengan rata-rata sebesar 3,68 (baik).

Tabel 4.8

Klasifikasi Responden terhadap Semua Variabel

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

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui sebagian besar responden menilai semua indikator yang digunakan, Baik/Setuju (*Mean* 4.10). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian rata-rata menilai baik mengenai Sumber Daya Strategis dan Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Bisnis.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

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

semua indicator konstruk yang masuk dalam model penelitian sebelum menilai reliabilitasnya.

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

Tabel 4.9 Uji Validitas

Indikator	*Se*	*Cr*	P	Keterangan
Sumber daya strategis				
0.745	-	-	0.000	Valid
0.781	0.148	7.649	0.000	Valid
0.752	0.149	7.611	0.000	Valid
Pemilihan Supplier				Valid
0.719	-	-	0.000	Valid
0.753	0.137	7.842	0.000	Valid
0.516	0.147	5.607	0.000	Valid
0.610	0.16	6.559	0.000	Valid
0.651	0.147	6.996	0.000	Valid
0.621	0.149	6.67	0.000	Valid
keunggulan kompetitif				Valid
0.560	-	-	0.000	Valid

0.500	0.261	4.704	0.000	Valid
0.516	0.192	4.81	0.000	Valid
0.663	0.229	5.667	0.000	Valid
0.507	0.223	4.751	0.000	Valid
0.506	0.229	4.743	0.000	Valid
0.592	0.187	5.283	0.000	Valid
0.562	0.21	5.106	0.000	Valid
0.576	0.267	5.192	0.000	Valid
Kinerja Bisnis				Valid
0.521	-	-	0,000	Valid
0.541	0.217	4.369	0,000	Valid
0.617	0.232	4.666	0,000	Valid
0.746	0.266	4.788	0,000	Valid

Mengacu pada table 4.9 bahwa semua data yang disajikan memenuhi syarat validitas dari acuan berikut.

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

Berdasarkan Tabel 4.9 tersebut dapat diketahui bahwa *factor loading* lebih besar dari 0,5, *c.r* lebih besar dua kali dari *s.e*, dan probabilitas > 0,050, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Sumber Daya Strategis, Pemilihan Supplier, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Bisnis adalah valid.

Selanjutnya, Joreskog and Sorbom (1996) menambahkan bahwa indeks GFI 0,90 menunjukkan bahwa indikator-indikator yang diukur adalah valid dan merupakan unidimensionalitas dari konstruk yang diuji. Dari semua penghitungan CFA

sebagaimana telah diulas pada sub bab penilaian *goodness of fit* dan modifikasi model tampak bahwa semua *construct* yang diuji yaitu: semuanya memiliki indeks GFI 0,90. Hal itu menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut *valid* atau merupakan unidimensionalitas dari konstruk yang diuji sehingga layak untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

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

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

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

Dimana :

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

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

Adapun hasil dari uji validitas dan reabilitas sampel ditunjukan pada tabel 4.10 pada halaman selanjutnya:

Tabel 4.10

Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	λ_i	ε_i	Construct Reliability	Keterangan
SS_1	0,745	0,030	0,981	Reliabel
SS_2	0,781	0,035		
SS_3	0,752	0,037		
PS_1	0,719	0,022	0,988	Reliabel
PS_2	0,753	0,022		
PS_3	0,516	0,037		
PS_4	0,610	0,038		
PS_5	0,651	0,030		
PS_6	0,621	0,033		
KK_1	0,560	0,043	0,980	Reliabel
KK_2	0,500	0,086		
KK_3	0,516	0,045		
KK_4	0,663	0,047		
KK_5	0,507	0,062		
KK_6	0.506	0,066		
KK_7	0,592	0,037		
KK_8	0,562	0,049		
KK_9	0,576	0,077		
KB_1	0,521	0,059	0,966	Reliabel
KB_2	0,541	0,049		
KB_3	0,617	0,048		
KB_4	0,746	0,048		

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut dapat diketahui bahwa koefisien *construct reliability* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Sumber Daya Strategis, Pemilihan Supplier, Keunggulan Kompetitif, Kinerja Bisnis adalah reliabel.

4.3.2 Uji Kesesuaian Model

Dalam konteks pembahasan model persamaan struktural tidak ada alat uji statistik tunggal untuk dapat mengukur atau menguji hipotesis dalam SEM. Peneliti dapat melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *goodness of fit indeks* untuk mengukur baik tidaknya atau "kebenaran" model yang diajukan (Hair et al., 1998).

Berikut ini akan diulas beberapa *goodness of fit indeks* dan *cut-off value*-nya yang dipakai dalam penelitian ini yang nantinya akan digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

Tabel 4.11

Measurement Model – Goodness of fit

Goodness of fit	Cut – off Value	Hasil Model	Keterangan
X_2 – Chi Square	Diharapkan nilainya kecil dengan DF = 205 nilai tabelnya =239,40	157,935	Baik
Probability	> 0,05	0,994	Baik
Cmin/DF	< 2	0,770	Baik
GFI	> 0,90	0,920	Baik
RMSEA	< 0,08	0,000	Baik
AGFI	> 0,90	0,901	Baik
TLI	>0,90	1,078	Baik
CFI	>0,90	1,000	Baik

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

Nilai X2 – Chi square dengan tingkat signifikansi sebesar 0,994>0,05.Tes ini mengukur ada tidaknya perbedaan antara matriks kovarians populasi dengan matriks kovarian sampel. H_0 dalam pengujian ini menyatakan bahwa matriks kovarians populasi sama dengan matriks kovarian sampel. Model yang baik apabila justru Ho diterima, jadi model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi square nya rendah dan memiliki probabilitas dengan *cut-off value* sebesar p > 0,05 (Holmes, 2001).

Berdasarkan analisis terhadap *goodness of fit* – GFI mencerminkan tingkat kesesuian model secara keseluruhan. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan GFI > 0,90. Hasil menunjukkan nilai GFI sebesar 0,920 > 0,90, sehingga model memiliki fit yang Baik.

Adjusted Goodness of fit Index – AGFI sebagai pengembangan indeks GFI, merupakan indeks yang telah disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* model yang diusulkan dengan dengan *degree of fredoom dari null model*. Hasil penelitian menunjukkan nilai AGFI sebesar 0,901 > 0,90. sehingga menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik.

Tucker Lewis Index – TLI merupakan alternatif incremental fit index yang membandingkan model yang diuji dengan baseline. Nilai yang direkomendasikan sebagai tingkat kesesuaian yang baik adalah > 0,90. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar 1,078 > 0, 90 sehingga menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik.

Comparative Fit Index – CFI , merupakan indeks kesesuaian incremental yang membandingkan model yang diuji dengan model null. Nilai yang direkomendasikan CFI > 0,90. Sementara hasil pengujian sebesar 1,000 > 0,90 menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik.

The minimum Sampel Discrepancy Funcion – CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur hubungan goodnes of fit model dan jumlah koefisien-koefisien yang diestimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Hasil CMIN/DF sebesar 0,770 yang nilainya lebih kecil dari nilai yang direkomendasikan CMIN/DF < 2,0, menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik.

The Root Mean Square Error of Approximation – RMSEA, indeks yang digunakan untuk mengkompensasi Chi Square Statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai penerimaan yang direkomendasikan < 0,08, sementara hasil pengujian sebesar 0,000 menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang baik.

4.3.3 Analisis Persamaan Struktural

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

Kompetitif akan memiliki pengaruh positif pada Kinerja Bisnis, dan Sumber Daya Strategis memilik pengaruh positif pada Kinerja Bisnis.

Tabel 4.12

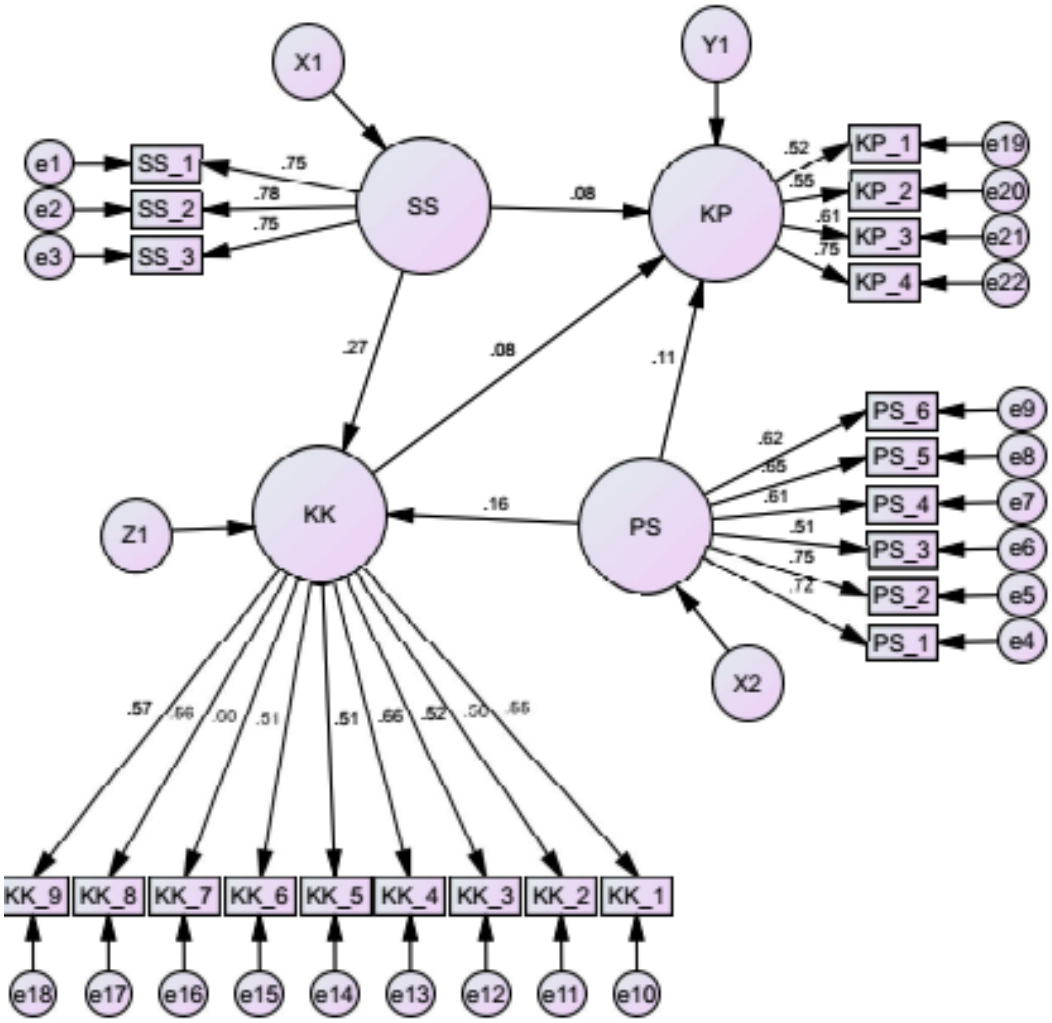
Hasil *Goodness of Fit Model*

Goodness of fit	Cut – off Value	Hasil Model	Keterangan
X_2 – Chi Square	Diharapkan nilainya kecil dengan DF = 205 nilai tabelnya =239,40	157,935	Baik
Probability	> 0,05	0,994	Baik
Cmin/DF	< 2	0,770	Baik
GFI	> 0,90	0,920	Baik
RMSEA	< 0,08	0,000	Baik
AGFI	> 0,90	0,901	Baik
TLI	>0,90	1,078	Baik
CFI	>0,90	1,000	Baik

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

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dilihat bahwa seluruh hasil penngujian telah memenuhi nilai acuan yang disyaratkan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model persamaan structural dalam penelitian ini adalah fit (memiliki kesesuaian).

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



Gambar 2. Model Persamaan Struktural
Sumber: Hasil Olah Data Primer. *Structural Equation Modeling* (SEM), 2018

Tabel 4.13

Hasil *Estimasi Structural Equation Model (SEM)*

Hipotesis	Jalur Regresi	*Koefisien Regresi*	*Standart Error*	t-hitung	Prob.	Keterangan
H1	SS-KK	0,225	0,089	2,535	0,011	Signifikan
H2	PS-KK	0,151	0,098	1,547	0,022	Signifikan
H3	KK-KB	0,086	0,121	0,709	0,479	Tidak Signifikan
H4	SS-KB	0,071	0,098	0,720	0,471	Tidak Signifikan
H5	PS-KB	0,116	0,111	1,042	0,297	Tidak signifikan

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

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

4.4 Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan pengaruh antara Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif, Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif, Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis, Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Bisnis. Berdasarkan hasil perhitungan dengan

menggunakan program statistik komputer AMOS 24 dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Pengujian pengaruh variabel Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif.

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

   - Dengan taraf nyata (α) = 5% = 0,05 dan hasil perhitungan *Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh nilai t-statistik = 2,536 dengan nilai probabilitas-statistik = 0,011.
   - Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas-statistik = 0,011< *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa ada efek yang positif antara Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif.

2. Pengujian pengaruh variabel Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif.

   H2: pemilihan Supplier memiliki pengaruh positif pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

   - Dengan taraf nyata (α) = 5% = 0,05 dan hasil perhitungan *Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh nilai t-statistik = 1,547 dengan nilai probabilitas-statistik = 0,022

- Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas-statistik = 0,022 < *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa ada efek yang positif antara Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif.

3. Pengujian pengaruh variabel Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis.

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

   - Dengan taraf nyata (α) = 5% = 0,05 dan hasil perhitungan *Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh nilai t-statistik = 0,709 dengan nilai probabilitas-statistik = 0,479
   - Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas-statistik = 0,479 > *Level of Significant* = 0,05, maka disimpulkan bahwa tidak ada efek yang positif antara Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis.

4. Pengujian pengaruh Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja Bisnis

   H4: sumber daya strategis memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

   - Dengan taraf nyata (α) = 5% = 0,05 dan hasil *perhitungan Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh nilai t-statistik = 0,720 dengan nilai probabilitas-statistik = 0,471
   - Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas-statistik = 0,471 > *Level of Significant* = 0,05 maka disimpulkan bahwa tidak ada efek

yang positif antara sumber daya strategis memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan.

5. Pengujian pengaruh Pemilihan Supplier terhadap Kinerja Bisnis

   H5: Pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan

   - Dengan taraf nyata (α) = 5% = 0,05 dan hasil *perhitungan Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh nilai t-statistik = 1,042 dengan nilai probabilitas-statistik = 0,297
   - Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas-statistik = 0,297 > *Level of Significant* = 0,05 maka disimpulkan bahwa tidak ada efek yang positif antara pemilihan supplier memiliki pengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan.

4.5 Pembahasan

Hasil uji hipotesis H1 pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,011 < *Level of Significant* = 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perngaruh positif Sumber Daya Strategis terhadap Keunggulan Kompetitif. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tan, Kannan, et al., (1998) bahwa organisasi yang menekankan sumber strategis, mengakui mendapatkan manfaat dan keunggulan kompetitif yang terkait dengan mengintegrasikan pembelian ke dalam perencanaan strategis. Menjadikan sumber daya strategis dapat menuntu perusahaan dalam mendapatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Pada tahap awal, perusahaan dapat mementikan target yang akan di capai, seperti total biaya yang akan di keluarkan, bagaimana cara mereka mendapatkan sumber daya

nya dan pengunaan teknologi yang akan di gunakan. Setelah itu perusahaan dapat memastikan spesifikasi dari kebutuhan kegiatan bisnis.

Fungsi pembelian membantu perusahaan tentang pembelian yang akan dilakukan oleh sebuah perusahaan. Keputusan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam meminimalisir biaya dan meningkatkan profit. Pengadaan strategis mencakup pengembangan hubungan dengan supplier utama dengan ritel pakaian di Yogyakarta. Hubungan yang baik antara ritel dan supplier dalam proses pembelian telah menciptakan waktu siklus pesanan yang lebih singkat. Pengurangan waktu siklus pesanan mengarah pada pengurangan waktu respons rantai suplai. Ini merupakan ukuran yang penting serta sumber utama dari keunggulan kompetitif, dan secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan.

Hasil uji hipotesis H2 pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,018 < *Level of Significant* = 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perngaruh positif pemilihan supplier terhadap Keunggulan Kompetitif. Pemilihan supplier tentu menjadi hal yang penting bagi ritel pakaian di Yogyakarta, dimana pemilihan supplier ini sangat mempengaruhi kemampuan ritel dalam menyediakan/menghasilkan produk dengan kualitas terbaik dan tepat waktu sesuai pesanan. Mengingat bahwa lebih dari 50% dari harga pokok penjualan di seluruh dunia berasal dari bahan yang dibeli, pemilihan Supplier merupakan keputusan strategis yang penting dan berfungsi sebagai sumber keunggulan kompetitif (Simpson, Siguaw, & White, 2002)

Pemilihan supplier pada ritel pakaian juga harus menggunakan evaluasi dengan kriteria-kriteria tertentu untuk menghasilkan supplier terbaik sesuai kebutuhan peruasahaan. Bisa dimulai dengan menyeleksi dari harga yang ditawarkan amsing-masing supplier, apakah sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Akan percuma bagi perusahaan jika mendapatkan bahan baku secara murah namun mempunyai kualitas yang tidak baik (cepat rusak). Ketepatan pengiriman juga berpengaruh pada kriteria yang dibutuhkan perusahaan dalam menentukan supplier. Manajer harus mendapatkan supplier yang mempunyai reputasi bagus dalam mengirimkan pesanan. Ketepatan pengiriman pesanan akan berpengaruh pada ketersediaan produk di toko dan hal ini sejalan lurus dengan kepuasan pelanggan.

Sumber daya strategis juga dapat mendorong perusahaan untuk melihat hubungan supplier mereka sebagai aset, bukan hanya sumber untuk bahan dengan biaya yang rendah. Keunggulan kompetitif antara perusahaan dan supplier harus melewati batas-batas seperti kemitraan, aliansi, atau usaha bersama karena pesaing juga dapat menetapkan dan mendapakatkan manfaat yang sama. Keunggulan kompetitif akan didapatkan hanya ketika supplier diintegrasikan ke dalam proses inti dan rantai pasokan perusahaan lalu dikelola sebagai aset perusahaan yang berharga. (Matthew G. Anderson Paul B. Katz, 1998)

Hasil uji hipotesis H3 pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,353 > *Level of Significant* = 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jin Su (2008) bahwa

lingkungan makro yang kompleks, pasar domestic dan global yang bergejolak, biaya tenaga kerja yang tinggi, dan biaya operasi bisnis mengarah pada fakta bahwa lebih sulit bagi ritel pakaian untuk meningkatkan kinerja bisnis mereka. Ritel pakaian mungkin memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing, namun dalam lingkungan ekonomi yang berfluktuasi, mereka tidak dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja bisnis.

Manajer perusahaan harus peka terhadap isu-isuk ekonomi yang berkembang, karena hal ini akan berpengaruh pada biaya-biaya yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan. Antisipasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menyesuaikan rencana keuangan, pemasaran, operasional mereka dengan kondisi ekonomi yang fluktuatif. Pengurangan tenaga kerja yang tidak perlu misalnya. Pengurangan bahan baku terhadap produk-produk yang tidak laku di pasar. Manajer juga perlu meninjau kembali kebutuhan dan keinginan konsumen secara berkala. Pemahaman terhadap *trend* yang sedang *hype*, dapat memberikan referensi terhadap perusahaan tentang produk seperti apa yang akan mereka jual. Mempunyai ciri khas dari perusahaan itu memang penting, tapi setidaknya ciri khas tersebut harus bisa diterima khalayak luas. Mempertahankan idealisme tentang menjual produk yang sesuai ciri khas perusahaan namun tidak laku adalah sebuah langkah kemunduruan bagi sebuah perusahaan di era globalisasi sekarang yang sangat dinamis.

Hasil uji hipotesis H4 pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,501 > *Level of Significant* = 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara Sumber Daya Strategis terhadap Kinerja

Perusahan. Hal ini dapat diartikan bahwa hasil yang didapat tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tan, Kannan, dkk. (1998) bahwa praktik pembelian yang dipilih sangat terkait dengan keberhasilan perusahaan dari sisi keuangan dan pasar. Nyatanya berdasarkan data yang ada, sumber daya strategis tidak mempengaruhi Kinerja Bisnis secara signifikan. Pemasaran yang baik, pemilihan supplier yang tepat, dan mengusahakan biaya tenaga kerja yang efektif mungkin dapat meningkatakan kinerja bisnis secara signifikan bagi perusahaan. Manajer harus bisa menyesuaikan sumber daya strategis dengan target keuntungan yang akan di capai dan pangsa pasar yang ada. Perencanaan yang baik akan menjadi pedoman perusahaan jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Sumber daya strategis juga harus konsisten dengan kondisi pasar yang dinamis ; pesaing yang banyak, persaingan yang ketat. Perusahaan harus terus mengevaluasi secara berkala tentang sumber daya strategis yang diantaranya mencakup pembelian /pembuatan sumber pasokan dan pemilihan supplier sehingga ketika menggunakan fungsi pembelian pada tingkat strategis dapat menunjang tujuan jangka panjang perusahaan.

Hasil uji hipotesis H5 pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,297 < *Level of Significant* = 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perngaruh positif antara pemilihan supplier terhadap kinerja perusahaan.

Berbanding terbalik dengan ekspektasi penulis bahwa pemilihan supplier yang tepat dapat mmempengaruhi kinerja perusahaan secara positif. Namun hal ini tidak didukung dengan data statistik yang ada. Kemungkinan terbesar adalah sebelum mendapatkan keuntungan dari pemilihan supplier untuk kinerja bisnis, perusahaan

tersebut tidak dapat bertahan di tengah persaingan yang ketat dan akhirnya bangkrut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anderson(1998) menyatakan bahwa Mengelola Supplier sebagai aset dan mengintegrasikannya ke dalam rantai pasokan membutuhkan banyak waktu, usaha dan uang. Dibutuhkan waktu yang tidak sedikit bagi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari pemilihan supplier. Untuk mendapatkan keuntungan yang diharapkan, perusahaan harus mampu bertahan dalam rentang waktu dimana supplier di integrasikan dalam rantai pasokan. Bertahan dalam artian perusahaan mempunyai profit yang dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Setelah perusahaan dapat bertahan, pemilihan supplier akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

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

5.1 Kesimpulan

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

antara Pemilihan Supplier terhadap Keunggulan Kompetitif. Jadi hipotesis Pemilihan Supplier berpengaruh positif dengan Keunggulan Kompetitif **dapat mendukung**.

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

5.2 Saran

1. Menjadikan sumberdaya strategis sebagai nilai tambah untuk perusahaan dengan cara, menggunakan strategi pembelian agar peluang mendapatkan keuntungan semakin tinggi dengan mengurangi biaya pembelian. Lalu perencanaan strategis

ynag dikembangkan secara baik, diterapkan berkala dan terkontrol dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

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

DAFTAR PUSAKA

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby dan Michael Herron, (1996), Assessing The Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal, 39 (5) : 1154 – 1184

Anderson, M. G. (1998). Strategic Sourcing. *The International Journal of Logistic Management.*

Anderson, J., & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin Vol. 103, No. 3*, 411-423.

Assauri, Yunus. 2005. Pengaruh Modal Kerja Terhadap Profitabilitas pada Perusahaan Sektor Industri Makanan dan Minuman yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*

Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A. & Long, J.S. *Testing structural equation models. Newbury Park, CA: Sage*, 136-162.

Carr, A.S. and Pearson, J.N. (1999), Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes, Journal of Operations Management, Vol. 17 No. 5, pp. 497-519.

Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2000). An empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. Journal of *Supply chain* Management, 36(3), 40-54

Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The Impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations and Production Management,* 22, 1032-1053.

Choi, T. Y., & Hartley, J. L. (1996). An exploration of supplier selection practices across the *supply chain*. Journal of Operations Management, 14, 333-343

Choy, K.L., Lee, W.B., Lo, V., (2002). An intelligent supplier management tool for benchmarking suppliers in outsource manufacturing. Expert Systems with Applications 22, 213–224

Cooper, Robert G. (2000). Product Inovation and Technology Strategy. Journal Research Technology Management. p.38-41.

Daft, R. 2003. *Management, Mason*: South-Western College Pub

Dendawijaya, Lukman. (2003), Manajemen Perbankan, Jakarta: Ghalia Indonesia

Ernawati, dan Zamroni Salim. (2015). Info Komoditi Pakaian Jadi. Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan. Al Mawardi Prima.

Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Edisiketiga,* FakultasEkonomi UNDIP, Semarang.

Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen.* Semarang: Universitas Diponegoro.

Finch, B. J. (2003). OperationsNow.com: Process, value, and profitability. New York: McGraw-Hill.

Fornell , C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research Vol.18, No 1*, 39-50.

Ghozali, I. (2017). *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Ghozali,I. (2014). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Harrison A and van Hoek, R., (2008), *Logistics Management and Strategy 3th edition, Harlow,* England:Pearson Education

Hair, J., Tatham, R., Anderson, R., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis 5th edition.* Prentice Hall.

Heizer, Jay, and Barry Render, (2005). *Operation Management,* Seventh Edition, Pearson Pretince Hall Inc. USA

Holmes-Smith, P. (2001). Introduction to Structural Equation Modelling Using LISREL. *ACSPRI-Winter Training Program, Perth.*

Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management Vol. 33, No. 5*, 429-438.

Indrajit, Richardus dan Richardus Djokopranoto. 2002. *Konsep Manajemen Supply chain.* Jakarta

Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1996). *ISREL 8 User's reference guide. Chicago: Scientific Software.* Chicago: ISREL 8 User's reference guide. Chicago: Scientific Software.

Kannan, V. R., & Tan, K. C. (2002). Supplier selection and assessment: Their impact on business performance. Journal of *Supply chain* Management, 38(4), 11-21.

Kim, Y., & Rucker, M. (2005). Production sourcing strategies in the U.S. apparel industry: A modified transaction cost approach. Clothing and Textiles Research Journal, 23, 1-12.

Kotler, P., & Amstrong, G. (1996). *Dasar-dasar Pemasaran. Jilid 1. Alih Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan.* Jakarta: Prenhalindo.

Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 (edisi 11). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia

Latan, Hengky, & Temalagi, S. (2013). *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0.* Bandung: Alfabeta.

Li, S., Ragu-Nathan,b., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. 2006. "The Impact of *Supply chain* Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance," Omega, 34 (1). 107-124.

Lestari, Maharani Ika dan Toto Sugiharto. (2007), Kinerja Bank Devisa dan Bank Non Devisa dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya, *proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil)*, 21-22 Agustus, Vol. 2, Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma.

Mardiyanto, Handoyo.(2009), Intisari Manajemen Keuangan, Jakarta: PT Grasindo.

Moeheriono (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Porter, Michael E., (1993) *Keunggulan Bersaing Meni[takan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta.

Pujawan, I N. (2005) *Supply chain Management.* Jakarta: Guna Widya.

Rahmasaei, Lisda. (2011). Pengaruh Suppy Chain Management Terhadap Kinerja Bisnis dan Keunggulan Bersaing Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah. *Majalah Ilmiah Informatika.* 2

Rivai, Veithzal (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Bandung: Rajagrafindo Persada.

Santoso, S. (2012). *Panduan Lengkap SPSS Versi 20.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sartono, R Agus, (2008), *Manajemen Keuangan (Teori dan Aplikasi)*, Yogyakarta: BPFE.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E. (2003), "Designing and Managing the *Supply chain*", 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston, MA.

Simpson, P.M., Siguaw, J.A. and White, S.C. (2002), "Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes", Journal of *Supply chain* Management, Vol. 38 No. 1, pp. 29-41.

Su, J. (2013). Strategic sourcing in the textile and apparel industry. Industrial Management & Data Systems, 113(1), 23-38.

Su, J., Dyer, C.L. and Gargeya, V.B. (2009), "Strategic sourcing and supplier selection in the US textileapparel-retail supply network", Clothing and Textiles Research Journal, Vol. 27 No. 2, pp. 83-97

Su, J. (2016) Supplier selection in small- and medium-sized firms The case of the US textile and apparel industry

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Stonebrake, Peter W. ; Leong G. Keony (1994), *Operations Strategy: Focusing on Competitive Excellence,* Allyin and Bacon, USA

Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). *Supply chain* management: supplier performance and firm performance. International Journal of Purchasing and Materials Management, 34(3), 2-9

Tan, K. C., Lyman, S. B., & Wisner, J. D. (2002). *Supply chain* management: A strategic perspective. International Journal of Operations and Production Management, 22, 614-631

Talluri, S., Narasimhan, R., (2004). A methodology for strategic sourcing. European Journal of Operational Research 154, 236–250

TraceyM, Vonderembse MA, Lim JS. (1999) Manufacturing technologyand strategyformulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. Journal of Operations Management;17(4):411–28

Tracey, M., & Tan, C. L. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance. *Supply chain* Management, 6(4), 178-188.

Umar, Husein, (2002) *Evaluasi Kinerja Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Wijaya, T. (2009). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS.* Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pemilik/Manager Ritel Pakaian
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang sedang menyelesaikan tugas akhir, dengan judul "**Pengaruh Sumberdaya Strategis dan Pemilihan Supplier sebagai Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Bisnis (Studi Empiris pada Ritel Pakaian di Yogyakarta)"**

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuisioner dalam lembar kuisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Saya mengharapkan jawaban yang Bapak/Ibu berikan nantinya adalah jawaban objektif agar diperoleh hasil maksimal. Jawaban pertanyaan dalam kuesioner ini tidak berhubungan dengan benar atau salah. Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berati dalam penyelesaian penelitian ini.

Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuisioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan untuk keperluan penelitian.

Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,
Penulis

(Denik Suartubagus Darmajaya)
(14311643)

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini:

1. **Nama Ritel Pakaian : . . . . . .**
2. **Umur Usaha** **:**
   a. < 5 tahun
   b. 5 – 10 tahun
   c. 11 – 15 tahun
   d. 16 – 20 tahun
   e. >20 tahun
3. **Jumlah Karyawan** **:**
   a. < 20 karyawan
   b. 20-100 karyawan
   c. > 100 karyawan
4. **Jumlah Modal** **:**
   a. < 25 Juta
   b. 25-50 Juta
   c. 25-75 Juta
   d. 75-100 Juta
   e. > 100 Juta

Keterangan:

Semua pernyataan di bawah ini dimaksudkan untuk mengetahui penilaian tentang usaha Ritel Pakaian Bapak/Ibu. Mohon Bapak/Ibu memilih alternatif penilaian dengan memberi tanda ceklist (√) pada kolom nomor yang dianggap paling sesuai.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)	**4 = Setuju (S)**
2 = Tidak Setuju (TS)	**5= Sangat Setuju (SS)**
3 = Cukup Setuju (CS)	

1. **STS (Sangat Tidak Setuju)**
2. **TS (Tidak setuju)**
3. **CS (Cukup setuju)**
4. **S (Setuju)**
5. **SS (Sangat setuju)**

1.SUMBERDAYA STRATEGIS

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pencarian sumberdaya ditinjau dan disesuaikan dengan perubahan rencana strategis perusahaan secara rutin.					
2	pencarian sumberdaya termasuk mengembangkan hubungan dengan pemasok utama					
3	Penyediaan sumberdaya yang komprehensif dikembangkan untuk mendukung strategi keseluruhan perusahaan.					

2. PEMILIHAN SUPPLIER

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Kami memilih supplier yang mengirim produk dalam keadaan dan kualitas yang baik					
2	Kami memilih supplier yang menawarkan harga sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan.					
3	Kami memilih supplier yang dalam melunasi pembayaran sesuai kesepakatan yang telah ditentukan.					
4	Kami memilih supplier yang mengirimkan produk tepat waktu sesuai dengan kesepakatan.					

5	Kami memilih supplier yang mengirimkan produk dengan status pengiriman yang jelas.					
6	Kami memilih supplier yang mampu memenuhi kebutuhan pesanan.					

3. KEUNGGULAN KOMPETITIF

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.					
2	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.					
3	Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas.					
4	Kami menawarkan produk-produk yang sangat tahan lama					
5	Kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi untuk pelanggan kami..					
6	Kami mengantar pesanan kepada pelanggan tepat waktu.					
7	Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan.					
8	Kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.					
9	Kami adalah perusahaan pertama yang memperkenalkan produk baru di pasar.					

4. KINERJA BISNIS (dalam 3 tahun terakhir)

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Perusahaan mampu menghasilkan keuntungan dalam 3 tahun terkahir					
2	Perusahaan mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan dalam 3 tahun terakhir					
3	Perusahaan mampu mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan dalam 3 tahun terakhir					
4	Perusahaan senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat dalam 3 tahun terakhir					

LAMPIRAN 2

HASIL DATA RESPONDEN

No	UMUR USAHA		JUMLAH KARYAWAN		JUMLAH MODAL	
1	16 - 20 tahun	4	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	1
2	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
3	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
4	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
5	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
6	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
7	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
8	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
9	> 20 tahun	5	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
10	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
11	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
12	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
13	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
14	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
15	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
16	16 - 20 tahun	4	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
17	16 - 20 tahun	4	< 20 karyawan	1	25 - 75 juta	3
18	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
19	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
20	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
21	11 - 15 tahun	3	< 20 karyawan	1	25 - 75 juta	3
22	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 Juta	1
23	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
24	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
25	> 20 tahun	5	> 100 karyawan	3	> 100 juta	5
26	> 20 tahun	5	< 20 karyawan	1	25-75 juta	3
27	11 - 15 tahun	3	20 - 100 karyawan	2	> 100 juta	5
28	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	> 100 juta	5
29	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	75 - 100 jtua	4
30	11 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
31	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	> 100 juta	5
32	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
33	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25 - 50 juta	2
34	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	75 - 100 juta	4
35	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
36	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25 - 75 juta	3

37	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
38	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
39	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
40	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	75 - 100 juta	4
41	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
42	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
43	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
44	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
45	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
46	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
47	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
48	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
49	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
50	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
51	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
52	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
53	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
54	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
55	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
56	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
57	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
58	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
59	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
60	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
61	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
62	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
63	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
64	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
65	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
66	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
67	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
68	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
69	> 20 tahun	5	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
70	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
71	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25 - 75 juta	3
72	11 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
73	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
74	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
75	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
76	10 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	25-75 juta	3
77	11 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5

78	11 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
79	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	75 - 100 jtua	4
80	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
81	11 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
82	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
83	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 50 juta	2
84	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
85	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
86	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
87	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
88	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
89	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
90	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	75 - 100 juta	4
91	> 20 tahun	5	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
92	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
93	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
94	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
95	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
96	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
97	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
98	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
99	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
100	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
101	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
102	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
103	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
104	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
105	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
106	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
107	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
108	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
109	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
110	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
111	11 - 15 tahun	3	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
112	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	> 100 juta	5
113	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
114	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
115	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
116	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25 - 75 juta	3
117	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 Juta	1
118	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2

119	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2
120	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
121	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
122	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
123	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
124	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
125	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
126	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
127	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
128	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
129	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
130	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25 - 75 juta	3
131	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
132	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
133	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
134	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	25-50 juta	2
135	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
136	11 - 15 tahun	3	< 20 karyawan	1	> 100 juta	5
137	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	25-75 juta	3
138	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
139	5 - 10 tahun	2	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
140	5 - 10 tahun	2	< 20 karyawan	1	75 - 100 jtua	4
141	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	75 - 100 juta	4
142	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	> 100 juta	5
143	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
144	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25 - 75 juta	3
145	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 Juta	1
146	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
147	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
148	< 5 tahun	1	< 20 Karyawan	1	< 25 juta	1
149	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	< 25 juta	1
150	< 5 tahun	1	< 20 karyawan	1	25-50 juta	2

SS_1	SS_2	SS_3	TOTAL	RATA2
5	5	5	15	5.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
3	3	3	9	3.00
4	4	4	12	4.00

4	4	4	12	4.00
4	5	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	3	4	11	3.67
5	5	5	15	5.00
3	4	5	12	4.00
4	4	4	12	4.00
4	5	4	13	4.33
4	5	4	13	4.33
3	4	5	12	4.00
3	3	3	9	3.00
4	4	5	13	4.33
3	4	4	11	3.67
4	3	4	11	3.67
5	5	4	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	5	4	13	4.33
4	3	3	10	3.33
5	4	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
4	4	3	11	3.67
3	3	3	9	3.00
5	5	5	15	5.00
4	4	5	13	4.33
4	3	3	10	3.33
4	4	4	12	4.00
5	4	5	14	4.67
4	5	4	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	3	4	11	3.67
5	5	5	15	5.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	5	4	13	4.33
4	5	4	13	4.33
4	4	5	13	4.33
3	3	3	9	3.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	3	4	11	3.67

5	5	4	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	4	3	11	3.67
3	3	3	9	3.00
5	5	5	15	5.00
4	4	5	13	4.33
4	3	3	10	3.33
4	4	4	12	4.00
4	4	5	13	4.33
4	5	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	4	5	13	4.33
5	5	5	15	5.00
5	4	4	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	5	4	13	4.33
4	4	4	12	4.00
3	4	4	11	3.67
4	3	4	11	3.67
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
3	4	3	10	3.33
3	3	3	9	3.00
4	5	4	13	4.33
3	3	4	10	3.33
4	3	3	10	3.33
5	4	4	13	4.33
5	4	5	14	4.67
4	5	4	13	4.33
4	3	3	10	3.33
5	4	5	14	4.67
5	4	4	13	4.33
4	4	4	12	4.00
3	4	3	10	3.33
4	4	5	13	4.33
5	5	5	15	5.00
5	5	5	15	5.00
3	3	3	9	3.00
4	4	4	12	4.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00

4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
3	3	4	10	3.33
5	5	5	15	5.00
5	4	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
4	5	4	13	4.33
3	4	4	11	3.67
3	3	3	9	3.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	5	4	13	4.33
4	4	4	12	4.00
3	4	4	11	3.67
3	3	3	9	3.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
3	3	3	9	3.00
4	4	5	13	4.33
3	4	4	11	3.67
4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
3	4	3	10	3.33
3	4	4	11	3.67
3	3	3	9	3.00
5	4	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00
4	4	3	11	3.67
3	3	3	9	3.00
3	3	3	9	3.00
5	5	5	15	5.00
4	5	5	14	4.67
4	3	3	10	3.33
4	4	4	12	4.00
4	4	5	13	4.33
4	4	4	12	4.00
4	4	4	12	4.00
3	3	4	10	3.33
4	3	4	11	3.67

5	5	5	15	5.00
3	4	5	12	4.00
3	4	4	11	3.67
4	5	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00
3	3	3	9	3.00
3	3	3	9	3.00
4	4	3	11	3.67
3	3	3	9	3.00
5	5	5	15	5.00
4	4	5	13	4.33
3	3	4	10	3.33
4	4	4	12	4.00
5	5	5	15	5.00
4	5	4	13	4.33
4	5	4	13	4.33
3	3	4	10	3.33
4	4	4	12	4.00
4	5	5	14	4.67
4	5	5	14	4.67
4	4	4	12	4.00

PS_1	PS_2	PS_3	PS_4	PS_5	PS_6	TOTAL	RATA-RATA
5	5	5	5	5	4	29	4.83
4	4	5	4	4	5	26	4.33
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	5	5	5	28	4.67
4	4	3	4	5	3	23	3.83
3	4	3	2	3	4	19	3.17
5	5	3	4	5	5	27	4.50
4	5	5	5	5	5	29	4.83

5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	5	4	3	4	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	4	5	5	5	29	4.83
4	4	3	5	4	5	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	4	4	4	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	5	4	4	4	4	25	4.17
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	4	4	4	4	4	25	4.17
4	4	5	3	5	5	26	4.33
4	3	3	3	4	3	20	3.33
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	5	4	5	26	4.33
5	4	4	5	5	4	27	4.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	4	5	5	29	4.83
5	4	5	4	5	5	28	4.67
5	5	5	5	5	4	29	4.83
4	4	4	4	3	4	23	3.83
4	4	3	4	4	4	23	3.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	5	5	5	28	4.67
4	4	5	4	5	4	26	4.33
4	4	5	2	4	4	23	3.83
5	5	3	4	5	5	27	4.50
4	5	5	5	5	5	29	4.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	4	3	4	26	4.33
5	4	5	4	5	5	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00

5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	5	4	5	4	4	26	4.33
4	4	5	4	4	4	25	4.17
5	4	4	4	4	4	25	4.17
5	5	5	3	5	5	28	4.67
4	3	4	3	4	4	22	3.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	5	4	5	26	4.33
5	4	4	5	5	4	27	4.50
4	3	4	3	4	3	21	3.50
5	5	5	4	5	5	29	4.83
4	4	4	5	4	5	26	4.33
5	4	4	5	5	4	27	4.50
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	4	5	5	29	4.83
5	4	5	4	5	5	28	4.67
5	5	5	5	5	3	28	4.67
4	4	5	4	3	5	25	4.17
4	4	5	4	4	4	25	4.17
5	5	5	4	5	5	29	4.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
3	4	4	4	4	4	23	3.83
5	5	5	5	5	4	29	4.83
4	4	5	5	5	4	27	4.50
3	4	5	4	5	3	24	4.00
4	4	3	5	4	3	23	3.83
4	5	3	4	5	5	26	4.33
4	5	4	5	5	5	28	4.67
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	4	3	4	26	4.33
5	4	5	4	5	4	27	4.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	4	5	4	5	27	4.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	4	4	5	4	5	27	4.50
5	4	4	5	5	4	27	4.50
4	4	4	4	4	3	23	3.83

5	5	5	4	5	5	29	4.83
5	4	5	4	5	5	28	4.67
5	5	5	5	5	4	29	4.83
4	4	5	4	3	5	25	4.17
4	4	4	4	4	3	23	3.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	4	4	3	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	5	5	5	5	28	4.67
4	4	5	4	5	4	26	4.33
4	4	3	2	4	4	21	3.50
5	5	4	4	5	5	28	4.67
4	5	5	5	5	5	29	4.83
5	5	4	5	5	5	29	4.83
5	5	5	4	3	4	26	4.33
5	4	5	4	5	4	27	4.50
5	5	4	5	5	5	29	4.83
5	4	4	5	4	5	27	4.50
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	5	4	4	4	4	25	4.17
4	4	5	4	4	3	24	4.00
5	4	4	4	4	4	25	4.17
5	5	5	3	5	5	28	4.67
4	3	3	3	4	4	21	3.50
5	5	4	4	5	5	28	4.67
4	4	4	5	4	5	26	4.33
5	5	4	5	5	5	29	4.83
4	4	4	5	4	5	26	4.33
5	4	4	5	5	4	27	4.50
4	3	4	4	4	4	23	3.83
5	4	4	5	5	5	28	4.67
5	4	4	4	5	5	27	4.50
4	5	5	5	5	5	29	4.83
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	4	4	3	4	25	4.17
5	4	5	4	5	4	27	4.50
5	5	4	5	5	5	29	4.83
5	4	5	5	4	5	28	4.67
5	5	4	5	5	5	29	4.83

5	5	5	5	5	4	29	4.83
4	4	5	4	3	5	25	4.17
4	4	4	4	4	5	25	4.17
5	5	5	5	5	5	30	5.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	5	5	5	30	5.00
4	4	4	4	5	5	26	4.33
4	4	4	5	4	4	25	4.17
5	4	5	5	5	4	28	4.67
4	4	4	4	4	4	24	4.00
5	5	5	4	5	5	29	4.83
5	4	5	4	5	5	28	4.67
5	5	5	5	5	4	29	4.83
3	4	4	4	4	3	22	3.67

KK_1	KK_2	KK_3	KK_4	KK_5	KK_6	KK_7	KK_8	KK_9	TOTAL	RATA2
4	4	4	4	5	5	4	4	3	42	4.20
5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3.00
5	5	5	5	5	5	5	4	3	45	4.50
5	5	5	5	5	5	5	5	5	47	4.70
4	3	3	3	4	4	4	3	2	33	3.30
4	1	4	3	4	5	5	3	3	37	3.70
4	3	4	4	5	5	5	4	2	41	4.10
4	5	3	4	5	4	3	4	5	41	4.10
4	2	4	5	3	4	4	2	3	35	3.50
3	4	3	5	5	5	5	4	3	43	4.30
4	4	4	5	5	5	4	5	3	44	4.40
5	4	5	5	5	4	5	5	3	44	4.40
3	3	3	4	4	4	3	4	2	34	3.40
5	4	5	5	4	5	3	4	3	41	4.10
4	1	4	3	4	4	4	3	4	35	3.50
4	4	4	4	2	2	4	4	3	35	3.50
5	3	4	5	4	3	4	5	4	40	4.00
5	5	4	4	3	3	4	3	2	39	3.90
4	3	4	4	3	5	4	4	3	40	4.00
5	3	4	5	4	5	5	5	5	47	4.70
4	4	5	4	5	5	4	4	4	44	4.40
4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	4.10

4	1	3	2	2	2	4	4	2	26	2.60
5	4	4	5	5	3	4	4	4	42	4.20
5	4	5	5	4	4	5	5	4	45	4.50
3	2	3	4	4	3	4	3	2	32	3.20
4	3	4	5	3	4	3	4	2	37	3.70
3	1	4	4	4	3	3	3	2	32	3.20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5.00
4	4	5	5	4	4	5	4	4	44	4.40
5	4	4	5	4	3	4	5	3	42	4.20
4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
5	3	5	4	4	5	4	5	3	43	4.30
4	2	4	3	4	4	5	5	2	38	3.80
5	3	4	4	5	5	5	4	2	41	4.10
4	4	3	4	5	4	3	4	5	41	4.10
4	3	4	4	3	4	4	2	3	35	3.50
4	4	3	5	5	4	5	4	3	41	4.10
5	4	4	5	5	4	4	4	4	43	4.30
5	4	5	5	5	5	5	5	4	44	4.40
4	3	3	4	3	3	3	4	2	35	3.50
5	2	5	5	4	5	3	4	3	41	4.10
3	1	4	3	4	3	4	3	4	34	3.40
3	4	4	4	2	3	4	4	3	34	3.40
4	3	4	4	4	4	4	5	4	40	4.00
4	5	4	4	3	3	4	3	2	39	3.90
3	4	4	4	3	5	4	4	4	40	4.00
5	4	4	5	4	5	5	5	5	47	4.70
4	4	4	3	3	5	4	4	4	41	4.10
5	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4.00
5	5	5	5	3	5	5	5	5	48	4.80
4	4	5	5	4	4	5	3	4	43	4.30
5	4	4	5	4	4	4	5	3	42	4.20
4	4	5	4	4	4	4	4	4	42	4.20
5	2	5	5	4	4	4	5	4	41	4.10
4	3	4	3	4	5	5	5	3	38	3.80
4	3	4	5	4	3	4	4	4	40	4.00
3	4	4	4	3	4	4	4	2	39	3.90
3	4	4	4	3	3	4	5	3	40	4.00
5	4	4	5	3	5	5	4	5	47	4.70
4	4	5	4	4	4	4	4	4	44	4.40
3	4	4	4	3	5	4	5	4	41	4.10
5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4.90

4	4	5	4	4	4	5	4	4	44	4.40
4	4	4	5	4	4	4	5	3	42	4.20
4	3	4	4	5	5	4	4	3	42	4.20
4	4	4	4	3	4	4	3	4	40	4.00
4	3	3	3	3	4	3	3	3	32	3.20
4	5	5	4	5	5	5	4	3	45	4.50
4	3	5	5	5	3	5	5	5	45	4.50
3	3	3	2	3	3	4	3	2	32	3.20
5	5	3	5	5	5	5	4	4	43	4.30
4	4	4	3	5	4	4	5	3	42	4.20
5	5	5	5	5	4	5	5	3	44	4.40
4	3	5	4	4	3	3	4	2	38	3.80
5	3	5	5	4	5	3	4	4	41	4.10
4	4	4	3	4	3	4	3	4	38	3.80
4	4	4	3	2	2	4	4	3	35	3.50
4	3	4	5	4	3	4	5	4	40	4.00
4	5	4	4	3	3	4	3	2	39	3.90
4	5	4	4	3	5	4	4	3	40	4.00
5	4	4	5	4	5	5	5	5	46	4.60
4	4	5	4	5	5	4	4	4	44	4.40
5	4	4	4	4	3	4	5	3	42	4.20
4	4	5	4	5	4	4	4	3	42	4.20
4	4	5	4	4	4	4	4	4	41	4.10
3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3.20
4	5	5	5	3	4	5	4	3	43	4.30
4	3	4	5	5	5	5	5	5	45	4.50
4	3	3	3	3	3	4	3	2	35	3.50
5	5	5	5	5	3	5	4	3	45	4.50
4	5	4	5	5	5	4	5	3	43	4.30
5	4	5	5	5	4	5	5	3	44	4.40
3	3	5	3	3	4	3	4	2	33	3.30
5	2	5	5	4	5	3	3	3	41	4.10
4	1	4	3	4	3	4	3	4	35	3.50
5	4	3	4	3	5	4	4	3	39	3.90
5	4	4	5	3	5	5	5	5	46	4.60
4	5	5	4	4	4	4	4	4	43	4.30
4	4	4	5	4	3	4	5	3	42	4.20
5	4	4	3	5	3	4	4	3	42	4.20
5	4	3	3	4	4	4	4	4	40	4.00
3	3	3	5	3	4	3	3	3	32	3.20
4	4	5	4	5	4	5	4	3	42	4.20

3	3	3	3	3	3	3	5	3	32	3.20
4	5	5	5	3	5	5	4	4	43	4.30
4	3	5	4	5	3	5	5	5	43	4.30
3	3	4	3	4	3	4	3	2	33	3.30
3	5	3	5	5	4	5	4	3	40	4.00
4	4	4	4	3	5	4	5	3	42	4.20
5	4	5	5	5	5	5	5	3	44	4.40
3	3	5	4	4	3	3	4	2	36	3.60
5	5	5	3	4	4	3	4	3	42	4.20
4	3	4	5	4	3	4	5	4	40	4.00
5	4	4	4	3	4	4	3	2	39	3.90
4	3	3	4	3	5	4	4	3	40	4.00
5	4	5	5	4	5	5	5	5	47	4.70
4	5	5	4	5	4	4	4	4	43	4.30
3	4	4	5	4	4	4	5	4	41	4.10
3	4	5	4	5	4	4	5	4	48	4.80
4	4	5	5	4	3	5	3	4	42	4.20
5	4	4	4	4	4	4	5	3	42	4.20
4	4	4	4	3	3	4	4	4	39	3.90
5	5	5	5	4	5	4	5	3	43	4.30
4	3	4	3	3	5	5	5	2	37	3.70
4	4	4	4	5	3	4	4	3	42	4.20
5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4.10
3	3	4	3	3	3	3	3	3	34	3.40
4	4	5	5	3	5	5	4	3	43	4.30
5	4	4	5	4	5	5	5	5	47	4.70
4	3	3	3	4	3	4	3	2	33	3.30
4	4	3	5	5	5	5	4	3	42	4.20
5	5	4	4	5	4	4	5	3	44	4.40
5	4	5	5	5	4	5	4	5	47	4.70
5	3	3	4	4	3	4	4	4	37	3.70
3	4	5	4	4	5	4	5	4	44	4.40
3	3	4	5	4	5	4	4	4	40	4.00
5	4	4	5	4	5	5	5	5	45	4.50
4	3	5	4	5	5	4	4	4	44	4.40
5	4	4	5	4	4	4	5	5	45	4.50
4	5	4	4	5	5	4	4	5	44	4.40
5	5	4	4	5	4	4	4	5	43	4.30
4	4	4	4	5	3	4	5	4	41	4.10
4	5	5	5	5	4	5	4	5	47	4.70
4	5	5	4	4	4	5	4	4	43	4.30

5	5	5	5	4	5	5	4	3	44	4.40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4.50
3	3	3	5	4	3	4	3	2	34	3.40
4	3	5	5	5	3	5	5	4	42	4.20

KB_1	KB_2	KB_3	KB_4	TOTAL	RATA2
4	4	4	4	16	4.00
4	4	4	4	16	4.00
4	4	3	3	14	3.50
5	4	4	4	17	4.25
5	3	3	4	15	3.75
3	3	2	3	11	2.75
5	4	3	4	16	4.00
3	4	4	3	14	3.50
4	3	4	4	15	3.75
2	3	3	4	12	3.00
5	5	5	5	20	5.00
5	5	4	4	18	4.50
5	4	4	4	17	4.25
4	4	3	3	14	3.50
4	4	3	5	16	4.00
5	4	4	4	17	4.25
4	4	3	3	14	3.50
4	3	4	4	15	3.75
4	3	3	3	13	3.25
4	3	4	4	15	3.75
3	4	5	5	17	4.25
4	5	4	4	17	4.25
4	4	4	4	16	4.00
4	3	4	4	15	3.75
4	4	4	4	16	4.00
3	4	4	4	15	3.75
4	3	4	3	14	3.50
5	3	3	4	15	3.75
3	3	4	4	14	3.50
5	5	5	5	20	5.00
5	4	4	4	17	4.25
5	5	3	4	17	4.25
4	4	4	4	16	4.00
4	4	5	5	18	4.50

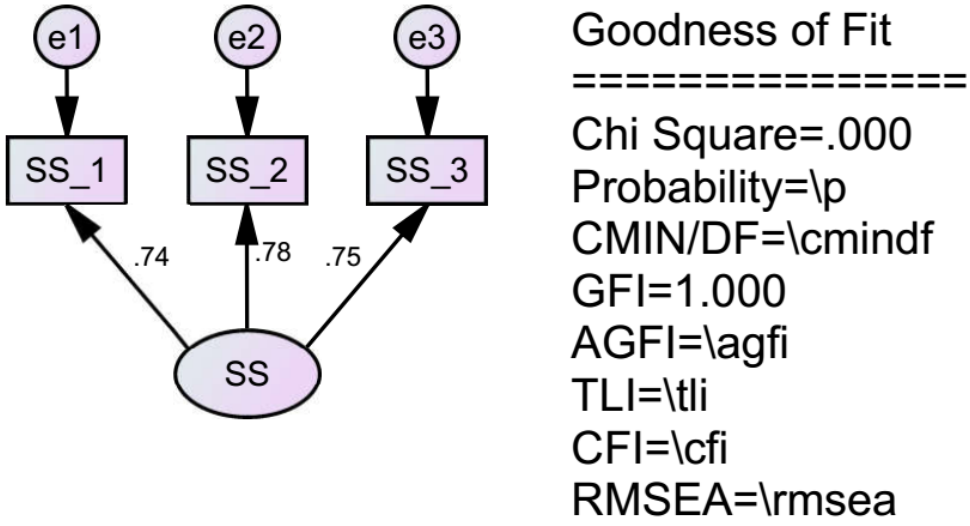
4	4	3	5	16	4.00
3	3	2	3	11	2.75
5	4	3	4	16	4.00
3	4	3	3	13	3.25
3	3	4	4	14	3.50
2	4	3	4	13	3.25
4	5	5	5	19	4.75
5	5	4	4	18	4.50
4	4	4	4	16	4.00
4	5	3	4	16	4.00
4	4	3	5	16	4.00
4	4	4	4	16	4.00
4	4	3	3	14	3.50
4	3	4	4	15	3.75
4	3	4	3	14	3.50
4	3	4	4	15	3.75
4	4	5	5	18	4.50
4	4	3	5	16	4.00
4	4	4	4	16	4.00
4	4	3	3	14	3.50
4	3	4	4	15	3.75
4	5	3	3	15	3.75
5	3	4	4	16	4.00
3	4	5	5	17	4.25
4	5	4	4	17	4.25
4	4	4	4	16	4.00
4	5	4	4	17	4.25
4	5	4	4	17	4.25
4	4	4	4	16	4.00
4	3	4	3	14	3.50
5	3	3	4	15	3.75
3	4	4	4	15	3.75
4	3	4	3	14	3.50
5	3	3	4	15	3.75
4	2	4	4	14	3.50
5	5	5	5	20	5.00
5	4	4	4	17	4.25
5	5	4	4	18	4.50
4	4	4	4	16	4.00
4	4	5	5	18	4.50
5	3	4	5	17	4.25

3	3	2	3	11	2.75
5	4	3	4	16	4.00
3	4	4	3	14	3.50
4	5	4	4	17	4.25
2	4	3	4	13	3.25
5	3	4	4	16	4.00
3	4	3	3	13	3.25
4	4	3	5	16	4.00
3	3	4	2	12	3.00
3	3	3	3	12	3.00
5	3	4	4	16	4.00
4	3	3	3	13	3.25
4	5	4	4	17	4.25
5	5	5	5	20	5.00
4	4	3	5	16	4.00
4	4	4	4	16	4.00
4	4	3	3	14	3.50
4	3	4	4	15	3.75
3	3	3	4	13	3.25
4	3	4	4	15	3.75
4	4	3	3	14	3.50
4	5	3	5	17	4.25
3	3	4	3	13	3.25
3	3	3	3	12	3.00
5	5	5	5	20	5.00
4	4	4	4	16	4.00
5	4	3	4	16	4.00
3	4	4	3	14	3.50
5	4	5	5	19	4.75
4	4	4	5	17	4.25
3	3	2	3	11	2.75
5	4	4	4	17	4.25
3	3	4	3	13	3.25
4	4	4	4	16	4.00
4	3	3	4	14	3.50
5	4	4	4	17	4.25
4	4	3	3	14	3.50
4	4	3	5	16	4.00
4	4	4	4	16	4.00
3	3	4	3	13	3.25
4	3	3	4	14	3.50

3	4	4	4	15	3.75
4	3	4	3	14	3.50
5	3	3	4	15	3.75
3	4	4	4	15	3.75
5	5	5	5	20	5.00
5	3	4	4	16	4.00
5	5	3	4	17	4.25
3	4	4	4	15	3.75
4	4	5	5	18	4.50
5	3	4	5	17	4.25
3	3	2	3	11	2.75
4	4	3	4	15	3.75
4	4	4	4	16	4.00
4	3	3	3	13	3.25
4	3	4	4	15	3.75
3	3	3	3	12	3.00
4	4	4	4	16	4.00
3	3	3	3	12	3.00
4	4	3	5	16	4.00
4	4	4	3	15	3.75
3	3	3	3	12	3.00
5	5	5	5	20	5.00
4	4	4	4	16	4.00
5	4	3	4	16	4.00
5	4	4	4	17	4.25
3	4	3	3	13	3.25
4	4	3	5	16	4.00
4	4	4	4	16	4.00
3	3	3	3	12	3.00
3	4	4	4	15	3.75
2	3	3	4	12	3.00
2	3	3	4	12	3.00
5	5	5	5	20	5.00
5	5	4	4	18	4.50

LAMPIRAN 3

HASIL ANALISIS



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
SS_1 <--- SS	1.000				
SS_2 <--- SS	1.134	.148	7.649	***	
SS_3 <--- SS	1.134	.149	7.611	***	

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

	Estimate
SS_1 <--- SS	.745
SS_2 <--- SS	.781
SS_3 <--- SS	.752

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SS	.212	.045	4.671	***	
e1	.170	.030	5.746	***	
e2	.174	.035	4.995	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3	.209	.037	5.604	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	SS
SS_3	1.134
SS_2	1.134
SS_1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	SS
SS_3	.752
SS_2	.781
SS_1	.745

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	SS
SS_3	1.134
SS_2	1.134
SS_1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

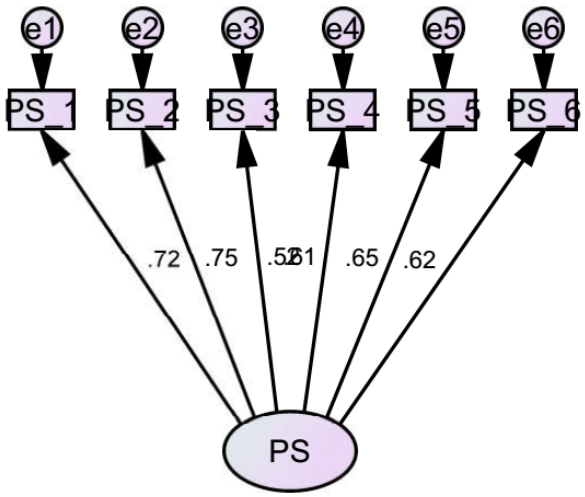
	SS
SS_3	.752
SS_2	.781
SS_1	.745

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	SS
SS_3	.000
SS_2	.000
SS_1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	SS
SS_3	.000
SS_2	.000
SS_1	.000



Goodness of Fit
==========
Chi Square=1.199
Probability=.999
CMIN/DF=.133
GFI=.997
AGFI=.994
TLI=1.056
CFI=1.000
RMSEA=.000

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
PS_1 <--- PS	1.000				
PS_2 <--- PS	1.073	.137	7.842	***	
PS_3 <--- PS	.826	.147	5.607	***	
PS_5 <--- PS	1.023	.147	6.966	***	
PS_6 <--- PS	.994	.149	6.670	***	
PS_4 <--- PS	1.050	.160	6.559	***	

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

	Estimate
PS_1 <--- PS	.719
PS_2 <--- PS	.753
PS_3 <--- PS	.516
PS_5 <--- PS	.651
PS_6 <--- PS	.621
PS_4 <--- PS	.610

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PS	.155	.033	4.627	***	
e1	.144	.022	6.600	***	
e2	.136	.022	6.153	***	
e3	.291	.037	7.958	***	
e4	.288	.038	7.526	***	
e5	.220	.030	7.247	***	
e6	.244	.033	7.458	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PS
PS_6	.994
PS_5	1.023
PS_4	1.050
PS_3	.826
PS_2	1.073
PS_1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PS
PS_6	.621
PS_5	.651
PS_4	.610
PS_3	.516
PS_2	.753
PS_1	.719

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PS
PS_6	.994
PS_5	1.023
PS_4	1.050
PS_3	.826
PS_2	1.073
PS_1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PS
PS_6	.621

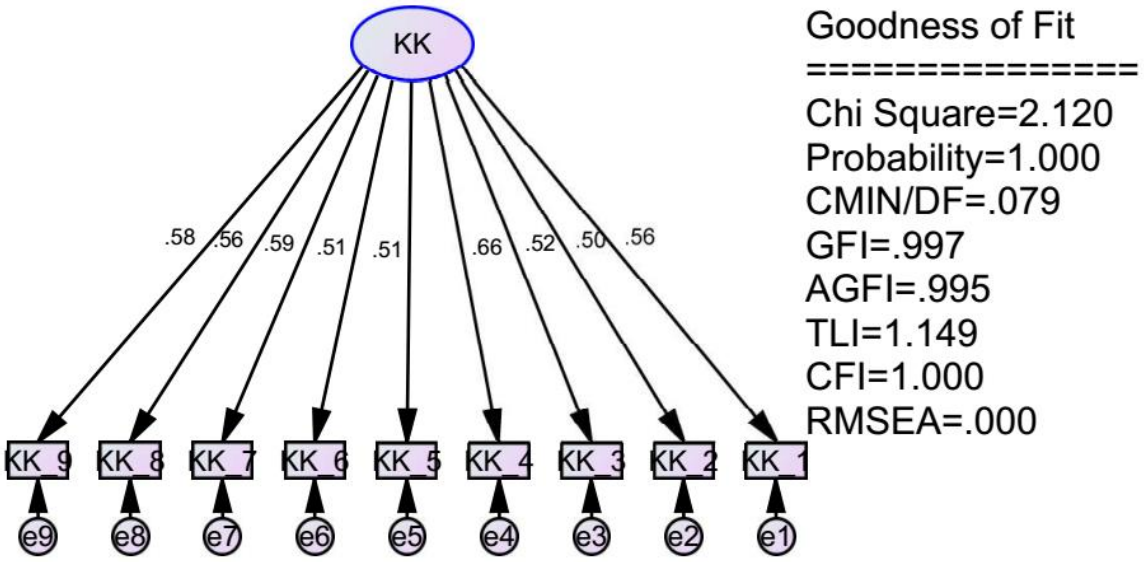
	PS
PS_5	.651
PS_4	.610
PS_3	.516
PS_2	.753
PS_1	.719

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PS
PS_6	.000
PS_5	.000
PS_4	.000
PS_3	.000
PS_2	.000
PS_1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PS
PS_6	.000
PS_5	.000
PS_4	.000
PS_3	.000
PS_2	.000
PS_1	.000



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
KK_1 <--- KK	1.000				
KK_2 <--- KK	1.228	.261	4.704	***	
KK_3 <--- KK	.921	.192	4.810	***	
KK_4 <--- KK	1.300	.229	5.667	***	
KK_5 <--- KK	1.061	.223	4.751	***	
KK_6 <--- KK	1.088	.229	4.743	***	
KK_7 <--- KK	.990	.187	5.283	***	
KK_8 <--- KK	1.070	.210	5.106	***	
KK_9 <--- KK	1.388	.267	5.192	***	

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

	Estimate
KK_1 <--- KK	.560
KK_2 <--- KK	.500
KK_3 <--- KK	.516
KK_4 <--- KK	.663
KK_5 <--- KK	.507
KK_6 <--- KK	.506
KK_7 <--- KK	.592
KK_8 <--- KK	.562
KK_9 <--- KK	.576

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK	.151	.045	3.345	***	
e1	.330	.043	7.668	***	
e2	.681	.086	7.929	***	
e3	.353	.045	7.868	***	
e4	.324	.047	6.969	***	
e5	.490	.062	7.902	***	
e6	.519	.066	7.907	***	
e7	.275	.037	7.494	***	
e8	.374	.049	7.658	***	
e9	.585	.077	7.583	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK_9	1.388
KK_8	1.070
KK_7	.990
KK_6	1.088
KK_5	1.061
KK_4	1.300
KK_3	.921
KK_2	1.228
KK_1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK_9	.576
KK_8	.562
KK_7	.592
KK_6	.506
KK_5	.507
KK_4	.663
KK_3	.516
KK_2	.500
KK_1	.560

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK_9	1.388
KK_8	1.070

	KK
KK_7	.990
KK_6	1.088
KK_5	1.061
KK_4	1.300
KK_3	.921
KK_2	1.228
KK_1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK_9	.576
KK_8	.562
KK_7	.592
KK_6	.506
KK_5	.507
KK_4	.663
KK_3	.516
KK_2	.500
KK_1	.560

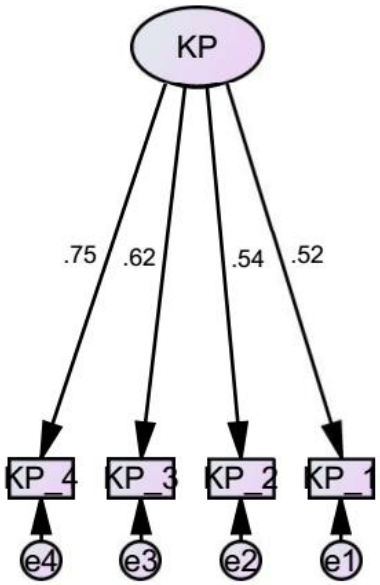
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK_9	.000
KK_8	.000
KK_7	.000
KK_6	.000
KK_5	.000
KK_4	.000
KK_3	.000
KK_2	.000
KK_1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KK
KK_9	.000
KK_8	.000
KK_7	.000
KK_6	.000
KK_5	.000
KK_4	.000
KK_3	.000
KK_2	.000

	KK
KK_1	.000



Goodness of Fit
==========
Chi Square=.100
Probability=.951
CMIN/DF=.050
GFI=1.000
AGFI=.998
TLI=1.062
CFI=1.000
RMSEA=.000

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
KB_1 <--- KB	1.000				
KB_2 <--- KB	.948	.217	4.369	***	
KB_3 <--- KB	1.081	.232	4.666	***	
KB_4 <--- KB	1.273	.266	4.788	***	

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

	Estimate
KB_1 <--- KB	.521
KB_2 <--- KB	.541
KB_3 <--- KB	.617
KB_4 <--- KB	.746

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KB	.161	.056	2.860	.004	
e1	.431	.059	7.339	***	
e2	.349	.049	7.184	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e3	.307	.048	6.396	***	
e4	.207	.048	4.285	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KB
KB_4	1.273
KB_3	1.081
KB_2	.948
KB_1	1.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KB
KB_4	.746
KB_3	.617
KB_2	.541
KB_1	.521

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KB
KB_4	1.273
KB_3	1.081
KB_2	.948
KB_1	1.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KB
KB_4	.746
KB_3	.617
KB_2	.541
KB_1	.521

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KB
KB_4	.000
KB_3	.000
KB_2	.000
KB_1	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KB
KB_4	.000
KB_3	.000
KB_2	.000
KB_1	.000

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=SS_1 SS_2 SS_3 PS_1 PS_2 PS_3 PS_4 PS_5 PS_6 KK_1
KK_2 KK_3 KK_4 KK_5 KK_6 KK_7 KK_8 KK_9 KB_1 KB_2 KB_3 KB_4
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Notes

Output Created		30-AUG-2018 17:17:30
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=SS_1 SS_2 SS_3 PS_1 PS_2 PS_3 PS_4 PS_5 PS_6 KK_1 KK_2 KK_3 KK_4 KK_5 KK_6 KK_7 KK_8 KK_9 KB_1 KB_2 KB_3 KB_4 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

[DataSet0]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SS_1	150	3.00	5.00	3.9333	.62031
SS_2	150	3.00	5.00	4.0067	.67054
SS_3	150	3.00	5.00	4.1067	.69656
PS_1	150	3.00	5.00	4.5667	.54854
PS_2	150	3.00	5.00	4.4467	.56208
PS_3	150	3.00	5.00	4.5067	.63189
PS_4	150	2.00	5.00	4.4333	.67968
PS_5	150	3.00	5.00	4.5400	.61992
PS_6	150	3.00	5.00	4.5067	.63189
KK_1	150	3.00	5.00	4.1800	.69582

KK_2	150	1.00	5.00	3.7200	.95622
KK_3	150	3.00	5.00	4.1800	.69582
KK_4	150	2.00	5.00	4.2333	.76340
KK_5	150	2.00	5.00	4.0200	.81488
KK_6	150	2.00	5.00	4.0467	.83816
KK_7	150	3.00	5.00	4.1933	.65227
KK_8	150	2.00	5.00	4.1400	.74212
KK_9	150	2.00	5.00	3.4667	.93885
KB_1	150	2.00	5.00	3.9800	.78124
KB_2	150	2.00	5.00	3.8000	.70473
KB_3	150	2.00	5.00	3.6867	.70603
KB_4	150	2.00	5.00	3.9267	.68636
Valid N (listwise)	150				

```
FREQUENCIES VARIABLES=UMUR_USAHA JUMLAH_KARYAWAN JUMLAH_MODAL
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		04-SEP-2018 14:26:14
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	150
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=UMUR_USAHA JUMLAH_KARYAWAN JUMLAH_MODAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Statistics

		UMUR_USAHA	JUMLAH_KARYAWAN	JUMLAH_MODAL
N	Valid	150	150	150
	Missing	0	0	0

Frequency Table

UMUR_USAHA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	93	62.0	62.0	62.0
	2.00	39	26.0	26.0	88.0
	3.00	10	6.7	6.7	94.7
	4.00	3	2.0	2.0	96.7
	5.00	5	3.3	3.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

JUMLAH_KARYAWAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	148	98.7	98.7	98.7
	2.00	1	.7	.7	99.3
	3.00	1	.7	.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

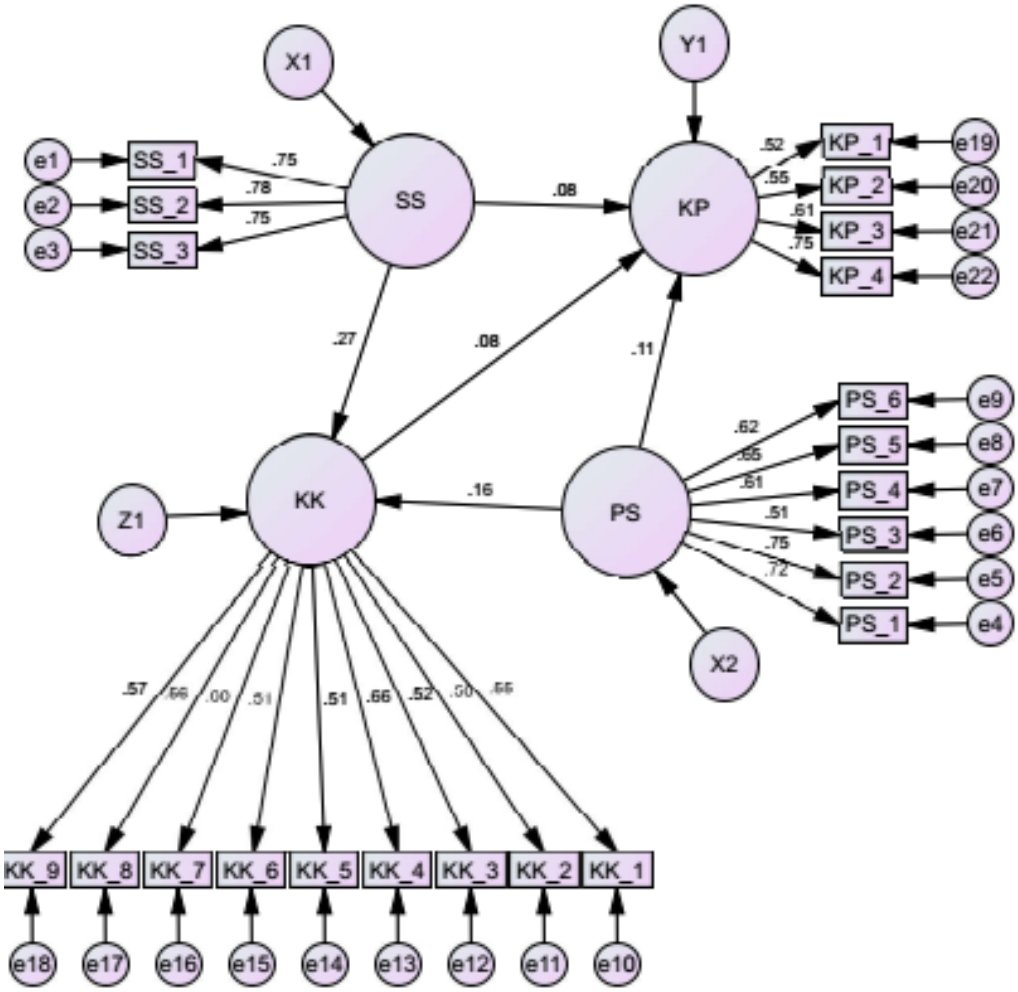
JUMLAH_MODAL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	70	46.7	46.7	46.7
	2.00	31	20.7	20.7	67.3
	3.00	19	12.7	12.7	80.0
	4.00	13	8.7	8.7	88.7
	5.00	17	11.3	11.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

CONSTRUCT

REALIBITY

Sumber daya strategis			(sum(loadings))^2	CR
0.745	0.030		5.189	0.981
0.781	0.035			
0.752	0.037			
Pemilihan Supplier				
0.719	0.022		14.977	0.988
0.753	0.022			
0.516	0.037			
0.610	0.038			
0.651	0.030			
0.621	0.033			
Keunggulan kompetitif				
0.560	0.043		24.820	0.980
0.500	0.086			
0.516	0.045			
0.663	0.047			
0.507	0.062			
0.506	0.066			
0.592	0.037			
0.562	0.049			
0.576	0.077			
Kinerja Bisnis				
0.521	0.059		5.881	0.966
0.541	0.049			
0.617	0.048			
0.746	0.048			



Goodness of Fit
==========
Chi Square=156.824
Probability=.994
CMIN/DF=.769
GFI=.920
AGFI=.900
TLI=1.079
CFI=1.000

Analysis Summary

Date and Time

Date: 19 October 2018
Time: 14:41:27

Title

model sem baru: 19 October 2018 14:41

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 150

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables
SS_1
SS_2
SS_3
PS_1
PS_2
PS_3
PS_4
PS_5
PS_6
KK_1
KK_2
KK_3
KK_4
KK_5
KK_6
KK_7
KK_8
KK_9
KP_1
KP_2
KP_3
KP_4
Unobserved, endogenous variables
SS
PS
KK
KP
Unobserved, exogenous variables
e1
e2
e3
e4

e5
e6
e7
e8
e9
e10
e11
e12
e13
e14
e15
e16
e17
e18
e19
e20
e21
e22
X1
Y1
Z1
X2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	52
Number of observed variables:	22
Number of unobserved variables:	30
Number of exogenous variables:	26
Number of endogenous variables:	26

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	30	0	0	0	0	30
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	23	0	26	0	0	49
Total	53	0	26	0	0	79

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	253
Number of distinct parameters to be estimated:	49
Degrees of freedom (253 - 49):	204

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 156.824
Degrees of freedom = 204
Probability level = .994

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
KK	<---	SS	.225	.089	2.536	.011	
KK	<---	PS	.151	.098	1.547	.122	
KP	<---	KK	.086	.121	.709	.479	
KP	<---	SS	.071	.098	.720	.471	
KP	<---	PS	.116	.111	1.042	.297	
SS_1	<---	SS	1.000				
SS_2	<---	SS	1.117	.144	7.745	***	
SS_3	<---	SS	1.127	.146	7.694	***	
PS_1	<---	PS	1.000				
PS_2	<---	PS	1.072	.136	7.865	***	
PS_3	<---	PS	.820	.147	5.579	***	
PS_4	<---	PS	1.054	.160	6.600	***	
PS_5	<---	PS	1.019	.146	6.958	***	
PS_6	<---	PS	.995	.149	6.691	***	
KK_1	<---	KK	1.000				
KK_2	<---	KK	1.249	.266	4.701	***	
KK_3	<---	KK	.939	.195	4.812	***	
KK_4	<---	KK	1.309	.233	5.614	***	
KK_5	<---	KK	1.080	.227	4.750	***	
KK_6	<---	KK	1.119	.234	4.776	***	
KK_7	<---	KK	1.011	.191	5.281	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK_8	<---	KK	1.080	.213	5.068	***	
KK_9	<---	KK	1.380	.270	5.102	***	
KP_1	<---	KP	1.000				
KP_2	<---	KP	.963	.219	4.403	***	
KP_3	<---	KP	1.064	.230	4.624	***	
KP_4	<---	KP	1.268	.265	4.786	***	

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

			Estimate
KK	<---	SS	.273
KK	<---	PS	.155
KP	<---	KK	.082
KP	<---	SS	.082
KP	<---	PS	.113
SS_1	<---	SS	.750
SS_2	<---	SS	.775
SS_3	<---	SS	.753
PS_1	<---	PS	.720
PS_2	<---	PS	.753
PS_3	<---	PS	.512
PS_4	<---	PS	.613
PS_5	<---	PS	.649
PS_6	<---	PS	.622
KK_1	<---	KK	.553
KK_2	<---	KK	.503
KK_3	<---	KK	.519
KK_4	<---	KK	.660
KK_5	<---	KK	.510
KK_6	<---	KK	.514
KK_7	<---	KK	.597
KK_8	<---	KK	.560
KK_9	<---	KK	.566
KP_1	<---	KP	.517
KP_2	<---	KP	.552
KP_3	<---	KP	.609
KP_4	<---	KP	.746

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.215	.045	4.733	***	
X2	.155	.033	4.636	***	
Z1	.133	.041	3.273	.001	
Y1	.157	.055	2.834	.005	
e1	.167	.029	5.709	***	
e2	.178	.034	5.211	***	
e3	.209	.037	5.660	***	
e4	.144	.022	6.609	***	
e5	.136	.022	6.168	***	
e6	.292	.037	7.975	***	
e7	.287	.038	7.517	***	
e8	.221	.030	7.274	***	
e9	.243	.033	7.460	***	
e10	.334	.043	7.719	***	
e11	.678	.086	7.933	***	
e12	.351	.045	7.868	***	
e13	.326	.046	7.029	***	
e14	.488	.062	7.905	***	
e15	.513	.065	7.890	***	
e16	.272	.036	7.487	***	
e17	.375	.049	7.686	***	
e18	.595	.078	7.658	***	
e19	.444	.060	7.381	***	
e20	.343	.048	7.108	***	
e21	.312	.048	6.520	***	
e22	.207	.048	4.337	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PS	SS	KK	KP
KK	.151	.225	.000	.000
KP	.129	.090	.086	.000
KP_4	.163	.114	.109	1.268
KP_3	.137	.096	.091	1.064
KP_2	.124	.087	.083	.963
KP_1	.129	.090	.086	1.000
KK_9	.209	.311	1.380	.000
KK_8	.163	.243	1.080	.000
KK_7	.153	.228	1.011	.000

	PS	SS	KK	KP
KK_6	.169	.252	1.119	.000
KK_5	.163	.243	1.080	.000
KK_4	.198	.295	1.309	.000
KK_3	.142	.212	.939	.000
KK_2	.189	.281	1.249	.000
KK_1	.151	.225	1.000	.000
PS_6	.995	.000	.000	.000
PS_5	1.019	.000	.000	.000
PS_4	1.054	.000	.000	.000
PS_3	.820	.000	.000	.000
PS_2	1.072	.000	.000	.000
PS_1	1.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	1.127	.000	.000
SS_2	.000	1.117	.000	.000
SS_1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PS	SS	KK	KP
KK	.155	.273	.000	.000
KP	.126	.104	.082	.000
KP_4	.094	.077	.061	.746
KP_3	.077	.063	.050	.609
KP_2	.070	.057	.045	.552
KP_1	.065	.054	.042	.517
KK_9	.088	.154	.566	.000
KK_8	.087	.153	.560	.000
KK_7	.093	.163	.597	.000
KK_6	.080	.140	.514	.000
KK_5	.079	.139	.510	.000
KK_4	.103	.180	.660	.000
KK_3	.081	.142	.519	.000
KK_2	.078	.137	.503	.000
KK_1	.086	.151	.553	.000
PS_6	.622	.000	.000	.000
PS_5	.649	.000	.000	.000
PS_4	.613	.000	.000	.000
PS_3	.512	.000	.000	.000
PS_2	.753	.000	.000	.000
PS_1	.720	.000	.000	.000
SS_3	.000	.753	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
SS_2	.000	.775	.000	.000
SS_1	.000	.750	.000	.000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PS	SS	KK	KP
KK	.151	.225	.000	.000
KP	.116	.071	.086	.000
KP_4	.000	.000	.000	1.268
KP_3	.000	.000	.000	1.064
KP_2	.000	.000	.000	.963
KP_1	.000	.000	.000	1.000
KK_9	.000	.000	1.380	.000
KK_8	.000	.000	1.080	.000
KK_7	.000	.000	1.011	.000
KK_6	.000	.000	1.119	.000
KK_5	.000	.000	1.080	.000
KK_4	.000	.000	1.309	.000
KK_3	.000	.000	.939	.000
KK_2	.000	.000	1.249	.000
KK_1	.000	.000	1.000	.000
PS_6	.995	.000	.000	.000
PS_5	1.019	.000	.000	.000
PS_4	1.054	.000	.000	.000
PS_3	.820	.000	.000	.000
PS_2	1.072	.000	.000	.000
PS_1	1.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	1.127	.000	.000
SS_2	.000	1.117	.000	.000
SS_1	.000	1.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PS	SS	KK	KP
KK	.155	.273	.000	.000
KP	.113	.082	.082	.000
KP_4	.000	.000	.000	.746
KP_3	.000	.000	.000	.609
KP_2	.000	.000	.000	.552
KP_1	.000	.000	.000	.517
KK_9	.000	.000	.566	.000

	PS	SS	KK	KP
KK_8	.000	.000	.560	.000
KK_7	.000	.000	.597	.000
KK_6	.000	.000	.514	.000
KK_5	.000	.000	.510	.000
KK_4	.000	.000	.660	.000
KK_3	.000	.000	.519	.000
KK_2	.000	.000	.503	.000
KK_1	.000	.000	.553	.000
PS_6	.622	.000	.000	.000
PS_5	.649	.000	.000	.000
PS_4	.613	.000	.000	.000
PS_3	.512	.000	.000	.000
PS_2	.753	.000	.000	.000
PS_1	.720	.000	.000	.000
SS_3	.000	.753	.000	.000
SS_2	.000	.775	.000	.000
SS_1	.000	.750	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PS	SS	KK	KP
KK	.000	.000	.000	.000
KP	.013	.019	.000	.000
KP_4	.163	.114	.109	.000
KP_3	.137	.096	.091	.000
KP_2	.124	.087	.083	.000
KP_1	.129	.090	.086	.000
KK_9	.209	.311	.000	.000
KK_8	.163	.243	.000	.000
KK_7	.153	.228	.000	.000
KK_6	.169	.252	.000	.000
KK_5	.163	.243	.000	.000
KK_4	.198	.295	.000	.000
KK_3	.142	.212	.000	.000
KK_2	.189	.281	.000	.000
KK_1	.151	.225	.000	.000
PS_6	.000	.000	.000	.000
PS_5	.000	.000	.000	.000
PS_4	.000	.000	.000	.000
PS_3	.000	.000	.000	.000
PS_2	.000	.000	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
PS_1	.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	.000	.000	.000
SS_2	.000	.000	.000	.000
SS_1	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PS	SS	KK	KP
KK	.000	.000	.000	.000
KP	.013	.022	.000	.000
KP_4	.094	.077	.061	.000
KP_3	.077	.063	.050	.000
KP_2	.070	.057	.045	.000
KP_1	.065	.054	.042	.000
KK_9	.088	.154	.000	.000
KK_8	.087	.153	.000	.000
KK_7	.093	.163	.000	.000
KK_6	.080	.140	.000	.000
KK_5	.079	.139	.000	.000
KK_4	.103	.180	.000	.000
KK_3	.081	.142	.000	.000
KK_2	.078	.137	.000	.000
KK_1	.086	.151	.000	.000
PS_6	.000	.000	.000	.000
PS_5	.000	.000	.000	.000
PS_4	.000	.000	.000	.000
PS_3	.000	.000	.000	.000
PS_2	.000	.000	.000	.000
PS_1	.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	.000	.000	.000
SS_2	.000	.000	.000	.000
SS_1	.000	.000	.000	.000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e10 <--> Y1	6.982	-.061
e7 <--> e22	6.879	-.068

			M.I.	Par Change
e7	<-->	e20	7.110	.077
e4	<-->	e17	4.662	.048
e3	<-->	X2	4.159	-.038
e3	<-->	e17	5.618	-.066
e2	<-->	e10	4.453	-.052
e2	<-->	e5	4.338	-.036
e2	<-->	e4	5.968	.042

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
KP_4	<---	PS_4	5.116	-.153
KP_2	<---	PS_4	5.183	.172
KK_1	<---	KP	6.186	-.358
KK_1	<---	KP_3	6.837	-.184
KK_1	<---	PS_4	4.376	.153
KK_1	<---	SS_2	4.874	-.163
PS_4	<---	KP_2	4.846	.145
PS_3	<---	SS_1	4.358	-.154
SS_3	<---	PS	4.159	-.247
SS_3	<---	KK_8	4.273	-.121
SS_3	<---	PS_3	4.157	-.140
SS_3	<---	PS_1	6.312	-.199
SS_2	<---	PS_1	5.981	.184

Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	8		-.494	9999.000	910.913	0	9999.000
1	e	4		-.087	2.753	409.007	20	.396
2	e	1		-.765	1.419	273.860	5	.542

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
3	e	0	85.276		.580	209.872	5	.723
4	e	0	46.886		1.059	180.238	2	.000
5	e	0	75.823		.495	158.347	1	1.093
6	e	0	107.218		.230	156.887	1	1.087
7	e	0	114.010		.070	156.824	1	1.058
8	e	0	115.128		.010	156.824	1	1.011
9	e	0	114.610		.000	156.824	1	1.000

Number of variables in your model: 52
Number of observed variables: 22
Number of unobserved variables: 30
Number of exogenous variables: 26
Number of endogenous variables: 26

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	30	0	0	0	0	30
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	23	0	26	0	0	49
Total	53	0	26	0	0	79

Number of distinct sample moments: 253
Number of distinct parameters to be estimated: 49
Degrees of freedom (253 - 49): 204

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK	<---	SS	.225	.089	2.536	.011	
KK	<---	PS	.151	.098	1.547	.122	
KP	<---	KK	.086	.121	.709	.479	
KP	<---	SS	.071	.098	.720	.471	
KP	<---	PS	.116	.111	1.042	.297	
SS_1	<---	SS	1.000				
SS_2	<---	SS	1.117	.144	7.745	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SS_3	<---	SS	1.127	.146	7.694	***	
PS_1	<---	PS	1.000				
PS_2	<---	PS	1.072	.136	7.865	***	
PS_3	<---	PS	.820	.147	5.579	***	
PS_4	<---	PS	1.054	.160	6.600	***	
PS_5	<---	PS	1.019	.146	6.958	***	
PS_6	<---	PS	.995	.149	6.691	***	
KK_1	<---	KK	1.000				
KK_2	<---	KK	1.249	.266	4.701	***	
KK_3	<---	KK	.939	.195	4.812	***	
KK_4	<---	KK	1.309	.233	5.614	***	
KK_5	<---	KK	1.080	.227	4.750	***	
KK_6	<---	KK	1.119	.234	4.776	***	
KK_7	<---	KK	1.011	.191	5.281	***	
KK_8	<---	KK	1.080	.213	5.068	***	
KK_9	<---	KK	1.380	.270	5.102	***	
KP_1	<---	KP	1.000				
KP_2	<---	KP	.963	.219	4.403	***	
KP_3	<---	KP	1.064	.230	4.624	***	
KP_4	<---	KP	1.268	.265	4.786	***	

			Estimate
KK	<---	SS	.273
KK	<---	PS	.155
KP	<---	KK	.082
KP	<---	SS	.082
KP	<---	PS	.113
SS_1	<---	SS	.750
SS_2	<---	SS	.775
SS_3	<---	SS	.753
PS_1	<---	PS	.720
PS_2	<---	PS	.753
PS_3	<---	PS	.512
PS_4	<---	PS	.613
PS_5	<---	PS	.649
PS_6	<---	PS	.622
KK_1	<---	KK	.553
KK_2	<---	KK	.503
KK_3	<---	KK	.519
KK_4	<---	KK	.660
KK_5	<---	KK	.510

			Estimate
KK_6	<---	KK	.514
KK_7	<---	KK	.597
KK_8	<---	KK	.560
KK_9	<---	KK	.566
KP_1	<---	KP	.517
KP_2	<---	KP	.552
KP_3	<---	KP	.609
KP_4	<---	KP	.746

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.215	.045	4.733	***	
X2	.155	.033	4.636	***	
Z1	.133	.041	3.273	.001	
Y1	.157	.055	2.834	.005	
e1	.167	.029	5.709	***	
e2	.178	.034	5.211	***	
e3	.209	.037	5.660	***	
e4	.144	.022	6.609	***	
e5	.136	.022	6.168	***	
e6	.292	.037	7.975	***	
e7	.287	.038	7.517	***	
e8	.221	.030	7.274	***	
e9	.243	.033	7.460	***	
e10	.334	.043	7.719	***	
e11	.678	.086	7.933	***	
e12	.351	.045	7.868	***	
e13	.326	.046	7.029	***	
e14	.488	.062	7.905	***	
e15	.513	.065	7.890	***	
e16	.272	.036	7.487	***	
e17	.375	.049	7.686	***	
e18	.595	.078	7.658	***	
e19	.444	.060	7.381	***	
e20	.343	.048	7.108	***	
e21	.312	.048	6.520	***	
e22	.207	.048	4.337	***	

	PS	SS	KK	KP
KK	.151	.225	.000	.000
KP	.129	.090	.086	.000
KP_4	.163	.114	.109	1.268
KP_3	.137	.096	.091	1.064

	PS	SS	KK	KP
KP_2	.124	.087	.083	.963
KP_1	.129	.090	.086	1.000
KK_9	.209	.311	1.380	.000
KK_8	.163	.243	1.080	.000
KK_7	.153	.228	1.011	.000
KK_6	.169	.252	1.119	.000
KK_5	.163	.243	1.080	.000
KK_4	.198	.295	1.309	.000
KK_3	.142	.212	.939	.000
KK_2	.189	.281	1.249	.000
KK_1	.151	.225	1.000	.000
PS_6	.995	.000	.000	.000
PS_5	1.019	.000	.000	.000
PS_4	1.054	.000	.000	.000
PS_3	.820	.000	.000	.000
PS_2	1.072	.000	.000	.000
PS_1	1.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	1.127	.000	.000
SS_2	.000	1.117	.000	.000
SS_1	.000	1.000	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
KK	.155	.273	.000	.000
KP	.126	.104	.082	.000
KP_4	.094	.077	.061	.746
KP_3	.077	.063	.050	.609
KP_2	.070	.057	.045	.552
KP_1	.065	.054	.042	.517
KK_9	.088	.154	.566	.000
KK_8	.087	.153	.560	.000
KK_7	.093	.163	.597	.000
KK_6	.080	.140	.514	.000
KK_5	.079	.139	.510	.000
KK_4	.103	.180	.660	.000
KK_3	.081	.142	.519	.000
KK_2	.078	.137	.503	.000
KK_1	.086	.151	.553	.000
PS_6	.622	.000	.000	.000
PS_5	.649	.000	.000	.000
PS_4	.613	.000	.000	.000
PS_3	.512	.000	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
PS_2	.753	.000	.000	.000
PS_1	.720	.000	.000	.000
SS_3	.000	.753	.000	.000
SS_2	.000	.775	.000	.000
SS_1	.000	.750	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
KK	.151	.225	.000	.000
KP	.116	.071	.086	.000
KP_4	.000	.000	.000	1.268
KP_3	.000	.000	.000	1.064
KP_2	.000	.000	.000	.963
KP_1	.000	.000	.000	1.000
KK_9	.000	.000	1.380	.000
KK_8	.000	.000	1.080	.000
KK_7	.000	.000	1.011	.000
KK_6	.000	.000	1.119	.000
KK_5	.000	.000	1.080	.000
KK_4	.000	.000	1.309	.000
KK_3	.000	.000	.939	.000
KK_2	.000	.000	1.249	.000
KK_1	.000	.000	1.000	.000
PS_6	.995	.000	.000	.000
PS_5	1.019	.000	.000	.000
PS_4	1.054	.000	.000	.000
PS_3	.820	.000	.000	.000
PS_2	1.072	.000	.000	.000
PS_1	1.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	1.127	.000	.000
SS_2	.000	1.117	.000	.000
SS_1	.000	1.000	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
KK	.155	.273	.000	.000
KP	.113	.082	.082	.000
KP_4	.000	.000	.000	.746
KP_3	.000	.000	.000	.609
KP_2	.000	.000	.000	.552
KP_1	.000	.000	.000	.517
KK_9	.000	.000	.566	.000
KK_8	.000	.000	.560	.000
KK_7	.000	.000	.597	.000

	PS	SS	KK	KP
KK_6	.000	.000	.514	.000
KK_5	.000	.000	.510	.000
KK_4	.000	.000	.660	.000
KK_3	.000	.000	.519	.000
KK_2	.000	.000	.503	.000
KK_1	.000	.000	.553	.000
PS_6	.622	.000	.000	.000
PS_5	.649	.000	.000	.000
PS_4	.613	.000	.000	.000
PS_3	.512	.000	.000	.000
PS_2	.753	.000	.000	.000
PS_1	.720	.000	.000	.000
SS_3	.000	.753	.000	.000
SS_2	.000	.775	.000	.000
SS_1	.000	.750	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
KK	.000	.000	.000	.000
KP	.013	.019	.000	.000
KP_4	.163	.114	.109	.000
KP_3	.137	.096	.091	.000
KP_2	.124	.087	.083	.000
KP_1	.129	.090	.086	.000
KK_9	.209	.311	.000	.000
KK_8	.163	.243	.000	.000
KK_7	.153	.228	.000	.000
KK_6	.169	.252	.000	.000
KK_5	.163	.243	.000	.000
KK_4	.198	.295	.000	.000
KK_3	.142	.212	.000	.000
KK_2	.189	.281	.000	.000
KK_1	.151	.225	.000	.000
PS_6	.000	.000	.000	.000
PS_5	.000	.000	.000	.000
PS_4	.000	.000	.000	.000
PS_3	.000	.000	.000	.000
PS_2	.000	.000	.000	.000
PS_1	.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	.000	.000	.000
SS_2	.000	.000	.000	.000
SS_1	.000	.000	.000	.000

	PS	SS	KK	KP
KK	.000	.000	.000	.000
KP	.013	.022	.000	.000
KP_4	.094	.077	.061	.000
KP_3	.077	.063	.050	.000
KP_2	.070	.057	.045	.000
KP_1	.065	.054	.042	.000
KK_9	.088	.154	.000	.000
KK_8	.087	.153	.000	.000
KK_7	.093	.163	.000	.000
KK_6	.080	.140	.000	.000
KK_5	.079	.139	.000	.000
KK_4	.103	.180	.000	.000
KK_3	.081	.142	.000	.000
KK_2	.078	.137	.000	.000
KK_1	.086	.151	.000	.000
PS_6	.000	.000	.000	.000
PS_5	.000	.000	.000	.000
PS_4	.000	.000	.000	.000
PS_3	.000	.000	.000	.000
PS_2	.000	.000	.000	.000
PS_1	.000	.000	.000	.000
SS_3	.000	.000	.000	.000
SS_2	.000	.000	.000	.000
SS_1	.000	.000	.000	.000

	M.I.	Par Change
e10 <--> Y1	6.982	-.061
e7 <--> e22	6.879	-.068
e7 <--> e20	7.110	.077
e4 <--> e17	4.662	.048
e3 <--> X2	4.159	-.038
e3 <--> e17	5.618	-.066
e2 <--> e10	4.453	-.052
e2 <--> e5	4.338	-.036
e2 <--> e4	5.968	.042

	M.I.	Par Change

	M.I.	Par Change
KP_4 <--- PS_4	5.116	-.153
KP_2 <--- PS_4	5.183	.172
KK_1 <--- KP	6.186	-.358
KK_1 <--- KP_3	6.837	-.184

			M.I.	Par Change
KK_1	<---	PS_4	4.376	.153
KK_1	<---	SS_2	4.874	-.163
PS_4	<---	KP_2	4.846	.145
PS_3	<---	SS_1	4.358	-.154
SS_3	<---	PS	4.159	-.247
SS_3	<---	KK_8	4.273	-.121
SS_3	<---	PS_3	4.157	-.140
SS_3	<---	PS_1	6.312	-.199
SS_2	<---	PS_1	5.981	.184

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	8		-.494	9999.000	910.913	0	9999.000
1	e	4		-.087	2.753	409.007	20	.396
2	e	1		-.765	1.419	273.860	5	.542
3	e	0	85.276		.580	209.872	5	.723
4	e	0	46.886		1.059	180.238	2	.000
5	e	0	75.823		.495	158.347	1	1.093
6	e	0	107.218		.230	156.887	1	1.087
7	e	0	114.010		.070	156.824	1	1.058
8	e	0	115.128		.010	156.824	1	1.011
9	e	0	114.610		.000	156.824	1	1.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	49	156.824	204	.994	.769
Saturated model	253	.000	0		
Independence model	22	911.230	231	.000	3.945

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.027	.920	.900	.742
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.097	.541	.498	.494

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.828	.805	1.067	1.079	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.883	.731	.883
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	680.230	591.171	776.841

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.053	.000	.000	.000
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.116	4.565	3.968	5.214

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.000	1.000
Independence model	.141	.131	.150	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	254.824	272.713	402.345	451.345
Saturated model	506.000	598.365	1267.691	1520.691
Independence model	955.230	963.262	1021.464	1043.464

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.710	2.027	2.027	1.830
Saturated model	3.396	3.396	3.396	4.016
Independence model	6.411	5.813	7.059	6.465

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	227	242
Independence model	44	47

Execution time summary

Minimization:	.022
Miscellaneous:	21.388
Bootstrap:	.000
Total:	21.410