



SKRIPSI – BB 184802

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN PEMASOK TERHADAP
KEUNGGULAN KOMPETITIF UKM DI KOTA SURABAYA**

VITRI PUTRI KUMALASARI

0911154000026

DOSEN PEMBIMBING :

Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng

DOSEN KO-PEMBIMBING :

DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T, M.T

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2019



SKRIPSI – BB 184802

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN PEMASOK TERHADAP
KEUNGGULAN KOMPETITIF UKM DI KOTA SURABAYA**

VITRI PUTRI KUMALASARI

0911154000026

DOSEN PEMBIMBING :

Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng

DOSEN KO-PEMBIMBING :

DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T, M.T

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2019



UNDERGRADUATE THESIS

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF SUPPLIER DEVELOPMENT ON
THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMES IN THE SURABAYA CITY**

VITRI PUTRI KUMALASARI

0911154000026

SUPERVISOR :

Dr. Ir. ARMAN HAKIM NASUTION, M.Eng

CO-SUPERVISOR :

DEWIE SAKTIA ARDIANTONO, S.T, M.T

DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT TECHNOLOGY

INSTITUTE TECHNOLOGY OF SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2019

LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN PEMASOK TERHADAP
KEUNGGULAN KOMPETITIF UKM DI KOTA SURABAYA**

Oleh :

Vitri Putri Kumalasari
NRP 0911154000026

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Bisnis**

Pada

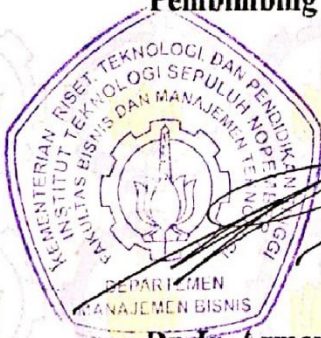
**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian : 23 Juli 2019

**Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi**

Pembimbing

Ko-Pembimbing



Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng. **Dewie Saktia Ardiantono, S.T, M.T**
196608131994021001 **1991201712064**

ABSTRAK

UKM memiliki peranan yang besar untuk pembangunan ekonomi. Pertumbuhan jumlah UKM dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Salah satu industri di Indonesia yang saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat adalah industri jasa desain interior. UKM dihadapkan dengan persaingan keunggulan kompetitif untuk meraup pasar yang lebih besar. Peran pemasok dan hubungannya dengan pelanggan menjadi lebih penting dalam hal daya saing UKM. Dengan demikian, pengembangan pemasok dinilai dapat meningkatkan kinerja pemasok mereka, mengelolanya secara efisien dan dalam jangka waktu yang panjang.

Metode *sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*. Data primer didapatkan melalui *Focus Group Discussion* dan kuesioner. Selanjutnya metode SEM-PLS digunakan sebagai teknik analisis data yaitu untuk menguji model yang telah dibentuk. Metode SEM-PLS dipilih karena dinilai mampu untuk menjawab hipotesis penelitian dengan jumlah responden yang sedikit.

Dari 60 responden yang didapatkan, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif, kunjungan kepada pemasok berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, kepercayaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, komitmen jangka panjang berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kolaborasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Temuan lain pada penelitian ini adalah keempat hipotesis yang memiliki pengaruh positif tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Kata Kunci : Pengembangan Pemasok, UKM, Keunggulan Kompetitif, Kota Surabaya

(halaman ini sengaja dikosongkan)

ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF SUPPLIER DEVELOPMENT ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMES IN THE SURABAYA CITY

ABSTRACT

SMEs have a large role for economic development. The growth of the number of SMEs from year to year has increased. One of the industries in Indonesia which is currently experiencing very rapid growth is the interior design services industry. SMEs are faced with competition for competitive advantage to reap larger markets. The role of suppliers and their relationship with customers is more important in terms of SME competitiveness. Thus, the development of suppliers is considered to be able to improve the performance of their suppliers, manage them efficiently and over a long period of time.

The sampling method used was convenience sampling. Primary data is obtained through Discussion Focus Group and questionnaire. Furthermore, the SEM-PLS method is used as a data analysis technique, namely to test the model that has been formed. The SEM-PLS method was chosen because it was considered capable of answering the research hypothesis with a small number of respondents.

From the 60 respondents obtained, the results showed that communication had a significant positive effect on competitive advantage, visits to suppliers had a positive and insignificant effect on competitive advantage, confidence had a positive but not significant effect on competitive advantage, long-term commitment had no significant positive effect on competitive advantage and collaboration no significant positive effect on competitive advantage. Another finding in this study is that the four hypotheses that have a positive influence do not have a significant effect.

Key Words : Supplier Development, SMES, Competitive Advantage, Surabaya City

(halaman ini sengaja dikosongkan)

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika dikemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa ijin penulis.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Allah SWT, karena berkat rahmat dan kuasa-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul **Analisis Pengaruh Pengembangan Pemasok Terhadap Keunggulan Kompetitif UKM di Kota Surabaya** dengan tepat waktu. Penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, yaitu:

1. Mama, terimakasih atas doa dan nafasnya.
2. Papa, terimakasih atas segala jerih payah yang dilakukan hingga hari ini.
3. Mas dan Mbak, terima kasih telah menjadi penyemangat dalam hening.
4. Adam, *my reflection*, terima kasih karena selalu ada menemani, mendukung, membantu, meluangkan waktu, dan memberikan semangat pantang menyerah.
5. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Manajemen Bisnis
6. Bapak Dr. Ir. Arman Hakim Nasution, M.Eng selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan ilmu dan pendampingan kepada penulis.
7. Ibu Dewie Saktia Ardiantono selaku Dosen Ko. Pembimbing yang senantiasa memberikan ilmu dan pendampingan kepada penulis.
8. Bapak Dr. Lukmandono, S.T, M.T, selaku pembimbing dalam pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0.
9. Para pakar dan responden yang telah meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam proses pengumpulan data dan *pilot test*.
10. Dosen wali, dosen pengajar, *staff*, serta seluruh karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS yang banyak memberikan banyak pembelajaran, bantuan dan berbagai pengalaman berharga kepada penulis selama masa perkuliahan.
11. Teman-teman MB 2015 “Rhekara” yang telah menjadi keluarga kedua bagi penulis serta memberikan semangat dan kebersamaan bagi penulis.
12. Zulfi, Pipil, Utari, dan sahabat penulis yang lainnya yang selalu memberi motivasi dan doa kepada penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini

13. Pihak-pihak lain yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

“Tak ada gading yang tak retak.”, tentunya penelitian ini tidak terlepas dari kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan sangat dibutuhkan penulis untuk keperluan penelitian selanjutnya. Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah wawasan sesama mahasiswa maupun publik terkait pengaruh pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM.

Surabaya, Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	xiii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR TABEL	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5.1 Manfaat Praktis.....	4
1.5.2 Manfaat Teoritis	5
1.5 Ruang Lingkup	5
1.5.1 Batasan	6
1.5.2 Asumsi	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Teori Penunjang	9
2.1.1 Usaha Kecil dan Menengah.....	9
2.1.2 Pengadaan Barang atau Jasa	13
2.1.3 <i>Supplier Relationship Management</i>	15
2.1.4 Industri Desain Interior.....	16
2.1.5 Pengembangan Pemasok	17
2.1.6 Variabel Pengembangan Pemasok.....	18
2.1.7 Keunggulan Kompetitif	23
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....	24
2.3 Roadmap Penelitian Berdasarkan Kajian Penelitian Terdahulu.....	27
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Metode dan Tahapan Penelitian	29
3.2 Bagan Alir Penelitian (<i>Flowchart</i>)	30
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	33
3.4 Desain Penelitian	34

3.4.1 Pendekatan Penelitian	34
3.4.2 Jenis Desain Penelitian	35
3.5 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	36
3.5.1 Populasi Penelitian.....	36
3.5.2 Sampel Penelitian.....	36
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.6.1 Sumber Data.....	37
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	40
3.7.1 <i>Data Screening</i>	41
3.7.2 Analisis Deskriptif	41
3.7.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	42
3.7.4 <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Square</i>	42
3.8 Variabel dan Dimensi Penelitian	44
3.9 Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian.....	46
3.9.1 Hubungan Komunikasi dan Keunggulan Kompetitif	46
3.9.2 Hubungan Kunjungan kepada Pemasok dan Keunggulan Kompetitif..	47
3.9.3 Hubungan Kepercayaan dan Keunggulan Kompetitif	47
3.9.4 Hubungan Komitmen Jangka Panjang dan Keunggulan Kompetitif....	49
3.9.5 Hubungan Kolaborasi dan Keunggulan Kompetitif.....	49
BAB 4 ANALISIS DAN DISKUSI.....	50
4.1 Pengumpulan Data	51
4.2 <i>Data Screening</i>.....	52
4.2.1 <i>Missing Value</i>	52
4.2.2 <i>Uji Outlier</i>	52
4.3 Analisis Deskriptif	52
4.3.1 Analisis Deskriptif Demografi.....	53
4.3.2 Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Indikator Penelitian	55
4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	59
4.4.1 Uji Validitas	59
4.4.2 Uji Reliabilitas	61
4.5 Analisis Model Penelitian.....	62
4.5.1 <i>Outer Model</i>	63

4.5.2 <i>Inner Model</i>	66
4.6 Diskusi	69
4.6.1 Hipotesis 1	69
4.6.2 Hipotesis 2	70
4.6.3 Hipotesis 3	71
4.6.4 Hipotesis 4	72
4.6.5 Hipotesis 5	73
4.7 Implikasi Manajerial	74
4.7.1 Implikasi Manajerial berdasarkan Analisis Deskriptif Demografi.....	74
4.7.2 Implikasi Manajerial berdasarkan Analisis Hipotesis Penelitian	76
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 Simpulan	81
5.2 Keterbatasan Penelitian	81
5.3 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	iv
LAMPIRAN	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 1	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 2	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 3	Error! Bookmark not defined.
Lampiran 5	Error! Bookmark not defined.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan UKM pada Tahun 2010-2017.....	1
Gambar 2. 1 <i>Roadmap</i> penelitian.....	27
Gambar 3. 1 Bagan Alir Penelitian	32
Gambar 3. 2 Jenis Desain Penelitian.....	36
Gambar 3. 3 Model Konseptual	436
Gambar 4. 1 <i>Outer Model</i>	63
Gambar 4. 2 <i>Inner Model</i>	66

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Usaha Mikro Kecil dan Menengah	11
Tabel 2. 2 Responden FGD	19
Tabel 2. 3 Variabel Pengembangan Pemasok	23
Tabel 2. 4 Kajian Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3. 1 Para Ahli dalam FGD.....	38
Tabel 3. 2 Variabel Hasil FGD	39
Tabel 3. 3 Skala <i>Likert</i>	40
Tabel 3. 4 Variabel dan Dimensi Penelitian.....	45
Tabel 4. 1 Daftar Pakar untuk <i>Pilot Test</i>	51
Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Demografi	53
Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Komunikasi	56
Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kunjungan kepada Pemasok	56
Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kepercayaan.....	57
Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Komitmen Jangka Panjang	57
Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kolaborasi.....	58
Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Keunggulan Kompetitif	58
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas.....	59
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas	62
Tabel 4. 11 <i>Outer Loading</i>	64
Tabel 4. 12 <i>Discriminant Validity</i>	65
Tabel 4. 13 Hasil AVE	65
Tabel 4. 14 <i>Cronbach's Alpha</i>	66
Tabel 4. 15 Hasil Uji GoF	67
Tabel 4. 16 Uji Hipotesis	68
Tabel 4. 17 Implikasi Manajerial	80

(halaman ini sengaja dikosongkan)

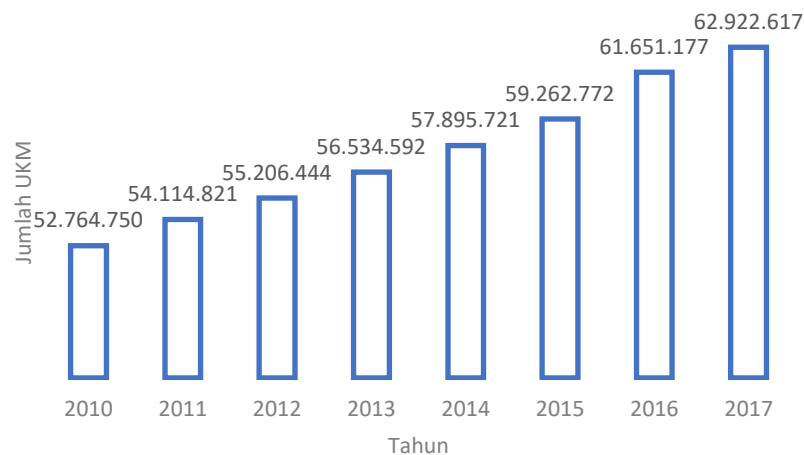
BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang tentang kondisi yang menyebabkan dilakukannya penelitian, rumusan masalah, manfaat dan tujuan penelitian dari hasil yang diperoleh, batasan dan asumsi agar penelitian tidak keluar dari pokok bahasan, serta sistematika penulisan yang menjelaskan mengenai penelitian skripsi ini secara keseluruhan.

1.1 Latar Belakang

Bisnis kecil atau yang biasa disebut Usaha Kecil dan Menengah atau UKM di Indonesia menjadi salah satu penggerak roda perekonomian negara. UKM di Indonesia sendiri terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan khususnya di wilayah Jawa Timur. Menurut data yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, tingkat pertumbuhan UKM dalam rentang waktu lima tahun yaitu pada tahun 2010-2015 meningkat sebesar 12,32% atau meningkat sebanyak 6.498.022 UKM baru. Sedangkan data statistik yang diperoleh dalam rentang waktu tahun 2012-2017, UKM di Jawa Timur mengalami peningkatan sebesar 13,98% atau sebanyak 7.716.172 UKM baru.



Gambar 1. 1 Grafik Pertumbuhan UKM pada Tahun 2010-2017

Sumber Data : Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah

Menurut Sing *et al* (2010) UKM memiliki kepentingan yang signifikan untuk berkontribusi dalam perekonomian negara. UKM mewakili sektor terbesar dalam unit ekonomi dan menyediakan kesempatan kerja. Menurut Sing *et al* (2010) UKM memiliki atribut unik yang berkontribusi untuk pengembangan mereka seperti modal yang lebih sedikit, pengembalian cepat, struktur yang fleksibel dan kemampuan untuk merespon dinamika pasar dengan cepat. Dengan karakteristik UKM tersebut serta pertumbuhan jumlah UKM yang signifikan mengharuskan para pelaku UKM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh masing-masing UKM sehingga mampu bersaing dengan baik di pasar.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamik seperti sekarang, bisnis kecil dihadapkan dengan banyak tuntutan besar seperti halnya globalisasi, kualitas produk, jasa pelayanan ke pelanggan, teknologi, perubahan demografi dan kondisi sosial, kemampuan untuk melakukan inovasi, dukungan dana, maupun kewirausahaan. Kemampuan untuk menciptakan produk yang berkualitas dengan proses produksi yang tepat dan sesuai dengan harapan pasar menjadi kunci keberhasilan dalam jangka panjang (Rajagopal, 2009).

Penciptaan produk yang berkualitas membutuhkan proses produksi yang tepat, mulai dari ujung sampai ke akhir proses. Kemampuan logistik yang dimulai dari transaksi pembelian antara pemasok dan pembelinya merupakan ujung dari rantai proses penentu kualitas dan kinerja suatu bisnis (Kaparaju, Ellegaard, & Angelidaki, 2009). Meskipun proses pembelian memegang peranan penting dalam penentuan kualitas bahan baku perusahaan, perhatian terhadap proses pembelian sendiri, khususnya terhadap proses pembelian di bisnis kecil tergolong masih sedikit (Kaparaju, Ellegaard, & Angelidaki, 2009).

Dalam bisnis kecil, kekuatan untuk mempengaruhi pemasok kurang, disebabkan oleh pembelian yang dilakukan biasanya hanya berskala kecil (Kaparaju, Ellegaard, & Angelidaki, 2009). Dalam banyak kasus, jika perusahaan kecil dapat meningkatkan proses pembelian yang meliputi kualitas, harga, dan pelayanan dari pemasok, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan (Morrissey & Pittaway, 2006). Hal ini terjadi karena jika perusahaan kecil mendapatkan bahan baku yang berkualitas, harga terjangkau dan pelayanan logistik yang memadai dari pemasok, maka akan memperlancar proses produksi, sehingga akan meningkatkan

kinerja perusahaan yang berdampak terhadap peningkatan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan. Kenyataan ini menimbulkan pentingnya mengembangkan hubungan antara pemasok dan pembeli untuk melakukan investasi bagi upaya perbaikan proses pembelian bahan baku di perusahaan kecil.

Salah satu industri di Indonesia yang saat ini mengalami pertumbuhan yang sangat pesat adalah industri jasa desain interior. Selama dua dekade terakhir ini, perkembangan industri desain interior menunjukkan kemajuan yang sangat pesat. Masyarakat mulai mengapresiasi estetika ruangan secara lebih baik. Penggunaan jasa desainer interior untuk merancang estetika interior hunian, hotel, dan perkantoran pun semakin meningkat (Bekraf, 2019). Gencarnya pembangunan sektor properti baik perumahan, apartemen, ruko, hingga gedung perkantoran dan lainnya memicu peningkatan permintaan terhadap kebutuhan produk interior sehingga rancangan desain interior pun kian dibutuhkan. Seiring hal ini pula menjadikan potensi bisnis untuk desain interior makin menjanjikan (Mansur, 2018).

Peran pemasok dan hubungannya dengan pelanggan menjadi lebih penting dalam hal daya saing perusahaan pembeli yaitu UKM. Dengan demikian, efisiensi manajemen pemasok yang dimiliki serta hubungan dengan mereka memainkan peran penting untuk mencapai daya saing ini (Krause & Ellram, Critical Elements of Supplier Development, 1997). Faktanya, perusahaan besar telah memprakarsai program *supplier development* atau pengembangan pemasok untuk meningkatkan kinerja pemasok mereka, mengelolanya secara efisien dan dalam jangka waktu yang panjang (Krause & Ellram, 1997).

Pengembangan pemasok didefinisikan sebagai berbagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan pembeli untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas dari pemasok yang dimilikinya (Krause, 1997). Karena semakin banyak perusahaan yang menyadari pentingnya kinerja pemasok dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka, riset pembelian cenderung berfokus pada program pengembangan pemasok dan mengeksplorasi bagaimana inisiatif ini berdampak pada kinerja pembeli dan pemasok (Humphreys, Li, & Chan, 2003).

Karena hal tersebut, maka peneliti termotivasi untuk meneliti penerapan pengembangan pemasok yang dilakukan oleh perusahaan terhadap para

pemasoknya. Dalam penelitian ini perusahaan yang digunakan adalah UKM yang berada di Kota Surabaya khususnya industri desain interior. Peneliti mencoba menganalisis hubungan antara pengembangan pemasok dengan menggunakan variabel pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya.

1.2 Perumusan Masalah

Peningkatan jumlah UKM di Indonesia menyumbang angka yang cukup signifikan dalam roda perekonomian Indonesia. Salah satunya industri desain interior yang mengalami peningkatan signifikan dalam dua dekade terakhir. Hal tersebut mendorong UKM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif untuk dapat bersaing dengan kompetitor. Untuk itu dalam penelitian ini akan dilakukan pendalaman tentang *supplier relationship management* dengan menguji pengaruh pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM desain interior di Kota Surabaya. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab apakah pengembangan pemasok akan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif UKM serta merumuskan implikasi manajerial yang nantinya dapat diterapkan oleh UKM di Kota Surabaya dengan baik.

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi variabel pengembangan pemasok yang mempengaruhi hubungan antara pemasok dan UKM.
2. Mengetahui variabel pengembangan pemasok yang berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif UKM.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan pihak lain. Berikut manfaat dari penelitian ini :

1.5.1 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini bagi peneliti adalah untuk mengimplementasikan pengetahuan dan ilmu yang didapatkan selama masa perkuliahan serta meningkatkan wawasan terkait hubungan antara pemasok dan para pelaku usaha atau perusahaan. Penelitian ini juga dapat bermanfaat bagi para

pemasok dan juga UKM untuk meningkatkan kepercayaan dan kualitas hubungan diantara keduanya.

1.5.2 Manfaat Teoritis

Dari sisi akademisi, penelitian ini dapat bermanfaat untuk memperluas keilmuan dibidang logistik khususnya dalam kegiatan pembelian bahan baku oleh para pelaku usaha kecil atau UKM.

1.5 Ruang Lingkup

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang ditujukan untuk memfokuskan penelitian menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian yang akan dicapai. Ruang lingkup penelitian ini meliputi batasan dan asumsi.

1.5.1 Batasan

Batasan pada penelitian ini meliputi :

1. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah UKM industri desain interior di Kota Surabaya.
2. Variabel Dependen yaitu keunggulan kompetitif UKM

1.5.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan pada penelitian ini adalah 60 UKM Industri Desain Interior di Kota Surabaya dapat mewakili para pelaku usaha kecil dan menengah dengan industri sejenis di Kota Surabaya serta diasumsikan bahwa tidak ada perubahan informasi selama penelitian dilakukan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini ditulis menggunakan sistematika penulisan untuk memudahkan pembaca dalam memahami dan menilai penelitian ini. Adapun bagian yang terdapat dalam proposal penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab 1 berisi tentang hal-hal yang menjadi latar belakang dari penelitian, rumusan masalah yang digunakan, tujuan yang ingin dicapai, manfaat yang dapat berguna, Batasan dan asumsi yang ada dalam penelitian, serta sistematika penulisan laporan yang menjelaskan isi laporan secara singkat.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab 2 menjelaskan tentang teori-teori yang menjadi landasan dalam pembahasan penelitian. Teori yang dijelaskan meliputi teori pengadaan barang atau jasa serta *supplier relationship management*. Industri desain interior, pengembangan pemasok serta keunggulan kompetitif. Selain itu, pada bab ini juga disajikan kajian penelitian terdahulu, dan *roadmap* penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab 3 akan membahas metode yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian. Pembahasan metode penelitian meliputi kerangka pemikiran, lokasi dan waktu penelitian, jenis desain penelitian, data yang dibutuhkan, penentuan skala pengukuran, kuisisioner, desain *sampling*, pengumpulan data, teknik pengolahan serta analisis data, variabel, model konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB 4 ANALISIS DAN DISKUSI

Bab 4 memuat hal terkait proses pengumpulan dan pengolahan data yang meliputi analisis deskriptif dan analisis data menggunakan SEM-PLS. Pada bab ini juga akan menjelaskan analisis dan diskusi hasil pengolahan data serta pembahasan terkait implikasi manajerial penelitian.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis memberikan hasil simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan juga saran atas keterbatasan penelitian bagi beberapa pihak terkait, diantaranya UKM, pemasok UKM, dan penelitian selanjutnya

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Bab ini juga berisikan kajian penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki kesesuaian dengan penelitian yang akan dilakukan serta *research gap* dan kerangka pemikiran konseptual penelitian.

2.1 Teori Penunjang

Berikut merupakan penjelasan mengenai teori-teori yang berkaitan sekaligus sebagai dasar penelitian ini.

2.1.1 Usaha Kecil dan Menengah

2.1.1.1 Definisi dan Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah

UMKM secara universal berarti usaha mikro, kecil, dan menengah. Namun, tidak ada konsensus mengenai definisi UMKM. Menurut Rujirawanich, Addison, & Smallman (2011), hal ini dikarenakan definisinya yang berbeda-beda di setiap daerah, dan tergantung pada fase perkembangan ekonomi serta kondisi sosial yang berlaku di daerah tersebut. Selain itu, terdapat berbagai indeks yang digunakan untuk mendefinisikan perbedaan UMKM dan usaha besar, misalnya, jumlah karyawan, jumlah modal yang diinvestasikan, jumlah total aset, volume penjualan dan kapasitas produksi, dll. Di Indonesia pun, UMKM dan usaha besar memiliki definisi yang berbeda-beda menurut beberapa instansi atau lembaga bahkan undang-undang. Pada penelitian ini, pengertian UMKM dan usaha besar mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dari undang-undang tersebut, UMKM didefinisikan sebagai berikut:

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria sebagai berikut :
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau

menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar sesuai kriteria di bawah ini:
- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Sedangkan definisi usaha besar menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Tabel 2. 1 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Jenis Usaha	Kriteria	
	Kekayaan Bersih (Rp)	Penjualan Tahunan (Rp)
Usaha Mikro	Maksimal 50 juta	Maksimal 300 juta
Usaha Kecil	Lebih dari 50 juta sampai 500 juta	Lebih dari 300 juta sampai 2,5 miliar
Usaha Menengah	Lebih dari 500 juta sampai 10 miliar	Lebih dari 2,5 miliar sampai 50 miliar
Usaha Besar	Lebih dari 10 miliar	Lebih dari 50 miliar

Sumber : Diolah dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

2.1.1.2 Klasifikasi Sektor Usaha Kecil dan Menengah

Penggolongan jenis kegiatan ekonomi mengikuti konsep *International Standard Classification of All Economic Activities (ISIC)* yang direvisi tahun 1968. Klasifikasi sektor ini bertujuan untuk memudahkan perbandingan tingkat aktivitas ekonomi antar berbagai macam kegiatan (Sarwono, 2015). Berikut pengklasifikasiannya :

1. Pertanian, peternakan, kehutanan, dan perikanan.
Mencakup segala macam perusahaan dan pemanfaatan benda-benda/barangbarang biologis (hidup) yang berasal dari alam untuk memenuhi kebutuhan atau usaha lainnya.
2. Pertambangan dan penggalan.
Sektor pertambangan dan penggalan meliputi subsektor minyak dan gas bumi, subsektor pertambangan non migas, dan subsektor penggalan.
3. Industri pengolahan.
Industri pengolahan merupakan kegiatan perubahan bahan dasar (bahan mentah) menjadi barang jadi/setengah jadi dan/atau dari barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, baik secara mekanis, kimiawi, dengan mesin ataupun dengan tangan.
4. Listrik, gas, dan air bersih.
Listrik mencakup kegiatan pembangkitan, transmisi, dan distribusi listrik baik untuk keperluan rumah tangga, usaha, industri, gedung kantor pemerintah,

penerangan jalan umum, dan lain sebagainya. Gas mencakup kegiatan pengolahan gas cair, produksi gas dengan karbonasi arang atau dengan pengolahan yang mencampur gas dengan gas alam atau petroleum atau gas lainnya, serta penyaluran gas cair melalui suatu sistem pipa saluran kepada rumah tangga, perusahaan industri, atau pengguna komersial lainnya. Sedangkan air bersih mencakup kegiatan penampungan, penjernihan, dan penyaluran air, baku atau air bersih dari terminal air melalui saluran air, pipa atau mobil tangki (dalam satu pengelolaan administrasi dengan kegiatan ekonominya) kepada rumah tangga, perusahaan industri atau pengguna komersial lainnya.

5. Bangunan

Bangunan atau konstruksi adalah kegiatan penyiapan, pembuatan, pemasangan, pemeliharaan maupun perbaikan bangunan/konstruksi yang menyatu dengan tempat kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal maupun sarana lainnya.

6. Perdagangan, hotel, dan restoran

Perdagangan adalah kegiatan penjualan kembali (tanpa perubahan teknis) barang baru maupun bekas. Hotel adalah bagian dari lapangan usaha kategori penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum. Restoran disebut kegiatan penyediaan makan minum adalah usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan makan dan minuman untuk umum di tempat usahanya.

7. Pengangkutan dan komunikasi

Pengangkutan adalah kegiatan pemindahan orang/penumpang dan/atau barang/ternak dari satu tempat ke tempat lain melalui darat, air maupun udara dengan menggunakan alat angkutan bermotor maupun tidak bermotor. Komunikasi yaitu usaha pelayanan komunikasi untuk umum baik melalui pos, telepon, teleks atau hubungan radio panggil (pager).

8. Keuangan, persewaan, dan jasa perusahaan

Sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan mencakup kegiatan perantara keuangan, asuransi, dana pensiun, penunjang perantara keuangan, real estate, usaha persewaan, dan jasa perusahaan.

9. Jasa-jasa

Jasa-jasa meliputi kegiatan pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan untuk melayani kepentingan rumah tangga, badan usaha, pemerintah, dan lembaga-lembaga lain.

UKM di Indonesia sendiri terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan khususnya di wilayah Jawa Timur. Dengan pertumbuhan jumlah UKM yang pesat serta tantangan globalisasi dan lingkungan usaha yang semakin kompetitif, UKM dituntut untuk menghasilkan produk dengan kualitas terbaik dengan biaya yang terendah agar dapat bersaing dengan UKM sejenis maupun dengan industri besar dengan produk yang sejenis.

Namun salah satu kendala yang dimiliki UKM untuk berkembang adalah kekuatan untuk mempengaruhi pemasok yang tergolong rendah sehingga sulit untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pemasok dengan UKM. Kekuatan mempengaruhi pemasok memiliki beberapa fungsi yang dapat diaplikasikan pada perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga produk dengan spesifikasi tertentu dapat didistribusikan ke konsumen dengan kualitas tinggi dan biaya yang rendah serta waktu yang tepat (Manthou *et al*, 2004).

2.1.2 Pengadaan Barang atau Jasa

2.1.2.1 Pengertian Pengadaan Barang atau Jasa

Istilah pengadaan secara khusus mengacu pada kegiatan penyediaan barang atau jasa pada institusi atau instansi pemerintahan, yang pelaksanaannya dilakukan dengan berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku. Bagi perusahaan, pengadaan barang merupakan kegiatan yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Pasal 1 ayat 1 Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 sebagaimana diubah terakhir dengan Peraturan Presiden No. 70 Tahun 2012 tentang Pengadaan barang atau jasa Pemerintah disebutkan bahwa Pengadaan barang atau jasa adalah kegiatan untuk memperoleh barang atau jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan kerja perangkat daerah/institusi (K/L/SKPD/I) yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikan seluruh kegiatan untuk memperoleh barang atau jasa. Menurut Indra Bastian (2012) pengadaan barang dan jasa yakni perolehan barang, jasa dan pekerjaan perusahaan dengan cara dan waktu tertentu,

yang menghasilkan nilai terbaik bagi perusahaan. Definisi lain mengenai pengadaan barang dan jasa yaitu seperti yang diungkapkan Marbun (2012) yaitu pengadaan barang dan jasa adalah upaya mendapatkan barang dan jasa yang diinginkan yang dilakukan atas dasar pemikiran yang logis dan sistematis (*the system of thought*), mengikuti norma dan etika yang berlaku, berdasarkan metode dan proses pengadaan yang baku. Christopher & Schooner (2007) menyatakan bahwa pengadaan atau *procurement* adalah kegiatan untuk mendapatkan barang atau jasa secara transparan, efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan penggunanya. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengadaan barang atau jasa merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan atau mewujudkan barang atau jasa yang diinginkan berdasarkan peraturan yang berlaku dengan cara dan waktu tertentu serta dilaksanakan oleh pihak-pihak yang memiliki keahlian dalam melakukan proses pengadaan.

2.1.2.2 Tugas dan Tanggung Jawab Pengadaan Barang atau Jasa

Menurut Moch. Mizanul Achlaq (2011) tugas dari bagian pengadaan barang adalah menyediakan barang maupun jasa dengan harga yang murah, berkualitas dan terkirim tepat waktu. Tugas-tugas bagian pengadaan barang tidak terbatas hanya pada kegiatan rutin pembelian.

Tugas-tugas bagian pengadaan barang dan jasa adalah sebagai berikut:

1. Merancang hubungan yang tepat dengan pemasok

Hubungan dengan pemasok dapat bersifat kemitraan jangka Panjang maupun tradisional jangka pendek. Bagian pengadaan bertugas untuk mengatur *relationship portfolio* untuk semua pemasok dan juga untuk menetapkan berapa jumlah pemasok yang harus dimiliki untuk tiap jenis item.

2. Memilih pemasok.

Untuk pemasok-pemasok kunci yang berpotensi untuk menjalin hubungan jangka Panjang, proses pemilihan ini bisa melibatkan evaluasi awal, mengundang pemasok untuk melakukan presentasi, kunjungan lapangan (*site visit*) dan sebagainya. Jika inovasi adalah salah satu kunci dalam persaingan, kemampuan pemasok untuk memasok material dengan spesifikasi yang berbeda mungkin menjadi pertimbangan yang penting. Sebaliknya, pada

supply chain yang bersaing atas dasar harga, pemasok yang menawarkan barang dengan harga murah yang mungkin harus diprioritaskan.

3. Memilih dan mengimplementasikan teknologi yang cocok.

Kegiatan pengadaan selalu membutuhkan bantuan teknologi yang lebih tradisional dan lumrah digunakan seperti telepon dan *fax*. Dengan munculnya internet, teknologi pengadaan mengalami perkembangan yang sangat dinamis, berkembangnya *electronic procurement* yaitu aplikasi internet untuk kegiatan pengadaan, dapat membantu perusahaan memiliki katalog elektronik yang bisa mengakses berbagai data pemasok. *Electronic procurement* juga dapat membantu untuk memilih pemasok melalui proses *e-auction* atau *e-bidding*.

4. Memelihara data item yang dibutuhkan dan data pemasok.

Bagian pengadaan harus memiliki data yang lengkap tentang item yang dibutuhkan maupun data tentang pemasok mereka. Beberapa data pemasok yang penting untuk dimiliki adalah nama dan alamat masing-masing pemasok, item apa yang mereka pasok, harga per unit, *lead time* pengiriman, kinerja masa lalu, serta kualifikasi pemasok.

5. Melakukan proses pembelian.

Proses pengadaan bisa dilakukan dengan berbagai cara antara lain seperti pembelian rutin dan pembelian melalui tender atau lelang.

6. Mengevaluasi kinerja pemasok.

Penilaian kinerja pemasok merupakan pekerjaan yang sangat penting dilakukan untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Bagi perusahaan pembeli, kinerja pemasok bisa digunakan sebagai dasar untuk menentukan volume pembelian maupun untuk menentukan peringkat pemasok.

2.1.3 Supplier Relationship Management

Pemasok merupakan mitra yang penting dalam menunjang strategi perusahaan. Pengelolaan pemasok membutuhkan kemampuan negosiasi yang khusus, karena mereka bukanlah bagian dari organisasi. Pemilihan pemasok haruslah melalui proses seleksi yang ketat dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi karena mereka dapat memiliki dampak yang sangat positif atau sangat merugikan pada kinerja keseluruhan organisasi. Maka dari itu suatu perusahaan harus

mempunyai hubungan yang baik dengan pemasok. Hubungan pemasok dengan perusahaan ini dikenal sebagai *Supplier Relationship Management* atau SRM.

Menurut Mettler dan Rohner (2009), SRM adalah sebuah pendekatan yang komprehensif untuk mengelola interaksi antara organisasi dengan perusahaan yang memasok produk dan jasa yang memasok produk dan jasa yang digunakan oleh organisasi. Menurut Kanter (1994) SRM merupakan hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*, sedangkan menurut Carter (2003) SRM merupakan proses yang mendefinisikan bagaimana sebuah perusahaan berinteraksi dengan pemasok, SRM adalah salah satu bagian penting dari proses manajemen rantai pasokan secara keseluruhan. Berdasarkan dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa SRM adalah proses yang mendefinisikan bagaimana suatu perusahaan berinteraksi dengan pemasoknya. SRM merupakan kebalikan dari *Customer Relationship Management* (CRM). Sama seperti perusahaan yang perlu mengembangkan hubungan dengan pelanggan, perusahaan juga perlu membina hubungan dengan pemasok. Hasil yang diinginkan adalah hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua pihak.

2.1.4 Industri Desain Interior

Gencarnya pembangunan sektor properti baik perumahan, apartemen, ruko, hingga gedung perkantoran dan lainnya memicu peningkatan permintaan terhadap kebutuhan produk interior sehingga rancangan desain interior pun kian dibutuhkan. Seiring hal ini pula menjadikan potensi bisnis untuk desain interior makin menjanjikan (Mansur, 2018).

Menurut TACO, *market leader* dalam kategori *High Pressure Laminates* (HPL) di Indonesia, pertumbuhan industri desain interior telah menjadikannya salah satu subsektor Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) Indonesia yang memiliki kontribusi sebesar 7,33 persen dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Asosiasi Himpunan Interior Desain Indonesia pun mengungkap bisnis interior desain mencetak pertumbuhan sebesar 50% sejak 2017 (Admin, 2019).

Sementara itu Desainer Interior dan *Founder* Genius Loci, Alex Bayu memaparkan bahwa pegiat desain interior Indonesia sudah cukup kreatif. Apalagi industri desain telah berevolusi menjadi sebuah komoditas yang dapat diakses oleh

berbagai kalangan (Admin, 2019). Sehingga industri desain interior dijadikan sebagai objek dalam penelitian ini.

2.1.5 Pengembangan Pemasok

Pengembangan pemasok adalah sebuah cara yang bertujuan untuk menghasilkan kapabilitas atau kompetensi baru pemasok (Webb, 2017). Konsep pengembangan pemasok pertama kali dikenalkan oleh Toyota pada tahun 1939, termasuk kedalam *buyer-supplier collaboration* untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selanjutnya program pengembangan pemasok diimplementasikan oleh Nissan pada tahun 1963 dan kemudian diikuti oleh Honda pada tahun 1973 (Handfield *et al.*, 2009). Pengembangan pemasok dimulai dari perusahaan pembeli dengan tujuan meningkatkan kemampuan pemasok saat ini ketika pemasok tidak mampu memenuhi harapan perusahaan pembeli jangka pendek dan jangka Panjang (Prahinski & Benton, 2004).

Dengan kompetisi industri yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi untuk tetap terus bertahan dalam lingkaran industri salah satunya dengan cara mengurangi pengeluaran namun tetap meningkatkan kualitas dan pelayanan. Konsep pengembangan pemasok ditetapkan sebagai ide baru untuk mengurangi biaya seiring dengan peningkatan kualitas dan layanan. Pengembangan pemasok juga dianggap sebagai peningkatan kemampuan teknis, kualitas, pengiriman dan biaya pemasok melalui upaya jangka panjang antar perusahaan dan pemasok mereka (Chavhan, Mahajan, & Sarang, 2012).

Pemasok merupakan sebuah organisai yang sangat besar dan seringkali tidak dimanfaatkan dengan benar, baik untuk inovasi, peningkatan berkelanjutan dan pengurangan biaya. Dengan mengaktifkan potensi ini, perusahaan dapat menikmati dampak luar biasa pada *bottom line*.

Perusahaan biasanya meningkatkan kinerja dan kemampuan pemasok dengan beberapa cara diantaranya (Humphreys, Li, & Chan, 2003):

1. Meningkatkan sasaran kinerja pemasok
2. Menyediakan pemasok dengan pelatihan
3. Menyediakan pemasok dengan peralatan, dukungan teknologi dan bahkan investasi
4. Pertukaran personil antara dua organisasi

5. Mengevaluasi kinerja pemasok
6. Mengakui kemajuan pemasok dalam bentuk penghargaan

Secara umum, penyediaan dukungan pembeli dalam investasi modal, saran tentang prosedur organisasi dan pelatihan staf teknis dalam pemasok individu didefinisikan sebagai investasi spesifik transaksi oleh perusahaan pembeli. Ini juga dipandang sebagai "pengembangan pemasok langsung".

2.1.6 Variabel Pengembangan Pemasok

Program pengembangan pemasok dianggap sebagai variabel untuk menciptakan manajemen pasokan yang berkelanjutan (Ahmed, El Bouassami, & Tizro, 2014). Krause dan Ellram (1997) berpendapat bahwa variabel pengembangan pemasok dapat mempengaruhi implementasi pengembangan pemasok. Menurut pandangan Krause dan Ellram (1997) hambatan pengembangan pemasok meliputi kurangnya kemauan pemasok untuk meningkatkan hubungan sosial, rendahnya kesamaan budaya dan struktural, kurangnya keinginan pemasok untuk mengimplementasikan program tersertifikasi, minat yang rendah untuk mengikuti hasil evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan pembeli dan kurangnya komunikasi yang efisien.

Terdapat 10 variabel pengembangan pemasok yang diperoleh melalui studi yang dilakukan dari beberapa literatur yaitu penelitian terdahulu terkait pengembangan pemasok. 10 variabel tersebut antara lain komunikasi, penyaluran pengetahuan dan pelatihan, sertifikasi pemasok, pengembangan produk, kunjungan kepada pemasok, kepercayaan, kolaborasi, keterlibatan manajemen puncak, komitmen jangka panjang dan bantuan modal dan teknis. Variabel-variabel tersebut kemudian didiskusikan pada *focus group discussion* yang diikuti oleh 3 peserta antara lain :

Tabel 2. 2 Responden FGD

Nama Pakar	Jabatan
Ibu Karlin	Akademisi sekaligus penggiat sosialisasi UKM di Kota Surabaya
Bapak Thomas	Akademisi sekaligus pelaku Usaha Kecil dan Menengah bidang Desain Interior di Kota Surabaya
Bapak Niko	Pelaku Usaha Kecil dan Menengah bidang Desain Interior di Kota Surabaya

Berdasarkan hasil *focus group discussion* diperoleh 5 variabel kritical yang mempunyai peran penting dalam kesuksesan UKM antara lain komunikasi, kunjungan terhadap pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang serta kolaborasi. Berikut merupakan variabel pengembangan pemasok yang berhasil dibentuk disertai dengan literatur yang mendasari pemilihannya :

2.1.6.1 Komunikasi

Menurut Prahinski dan Benton (2004), komunikasi merupakan salah satu variabel penting dalam suatu hubungan. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa literatur sebelumnya yang mengatakan bahwa komunikasi dua arah yang efektif dianggap sebagai variabel yang sangat penting menuju kualitas hubungan antara pemasok dan pelaku usaha yang efektif (Abdullah, 2003). Anderson dan Narus (1995) mendefinisikan komunikasi sebagai sebuah jalan untuk berbagi informasi baik informasi formal maupun nonformal diantara kedua perusahaan. Komunikasi dapat diibaratkan seperti sebuah lem yang mengikat sebuah kemitraan diantara beberapa mitra yang berbeda (Lawson, Petersen, Cousins, & Handfield, 2009).

Menurut Krause dan Ellram (1997), tidak adanya komunikasi yang efektif diantara perusahaan pembeli dan pemasok akan dianggap sebagai sebuah hambatan. Seperti yang dikatakan dalam Humphreys *et al.* (2004), komunikasi yang efektif memiliki hubungan yang positif dengan peningkatan kinerja perusahaan pembeli. Menurut pandangan Ganesan *et al* (2005) berbagi informasi memainkan peran penting dalam berbagi pengetahuan dan hal tersebut memiliki pengaruh yang

besar antar mitra yang membuat mereka lebih memahami tujuan dari masing-masing pihak.

Komunikasi terbuka dan sering antara pembeli personel perusahaan dan pemasok mereka diidentifikasi sebagai pendekatan kunci dalam memotivasi pemasok (Newman & Rhee, 1990). Keterlibatan awal dan saluran komunikasi terbuka meningkatkan pemahaman kedua belah pihak dan mendorong resolusi konflik antara kedua pihak (Speckman, 1988). Kunci untuk komunikasi yang baik terletak pada frekuensi, keterlibatan pribadi dari pembelian dan personel staf terkait dan keaslian upaya (Giunipero, *Motivating and Monitoring JIT Supplier Performance*, 1990).

Berdasarkan dari penemuan Carr dan Kaynak (2007), terdapat dua jenis metode komunikasi yang biasa digunakan oleh perusahaan pembeli untuk berkomunikasi dengan pemasoknya antara lain yaitu metode komunikasi tradisional dan metode komunikasi *advanced*. Metode komunikasi tradisional antara lain seperti komunikasi *face to face*, *telephone*, *e-mail*, atau tulisan (Dewett & Jones, 2001). Di sisi lain yaitu metode komunikasi *advanced* bias dilihat melalui *Enterprise Resource Planning* atau ERP, *Electronic Data Interchange* (EDI) atau menggunakan *links* antar computer (Sahin & Robinson, 2005). Namun komunikasi *face to face* atau tatap mukadianggap sebagai metode komunikasi yang memiliki dampak paling besar dalam pertukaran informasi antara perusahaan pembeli dan pemasok (Obal & Lancioni, 2013).

2.1.6.2 Kunjungan kepada Pemasok

Riswadkar (2008) merekomendasikan sebelum memasuki hubungan kerja sama yang baru dengan pemasok, kunjungan ke lokasi harus dilakukan oleh perusahaan pembeli. Menurut Justice (2006) tidak mungkin bagi perusahaan pembeli untuk mendapatkan situasi nyata dari pemasok hanya berdasarkan dokumen atau *feedback* yang dikembalikan oleh pemasok. Justice (2006) juga melanjutkan bahwa untuk memiliki gambaran yang jelas tentang pemasok, maka penting bagi perusahaan pembelian untuk mengunjungi lokasi pemasok. Selama proses kunjungan diperlukan untuk mempertimbangkan perbedaan antara perusahaan pembeli dengan pemasok meliputi berbagai hal antara lain bahasa, etika bekerja, dan perbedaan budaya. Melakukan kunjungan merupakan satu elemen

penting yang menentukan dari satu pemasok atau yang lain merupakan nilai tambah bagi perusahaan pembeli atau tidak dan selanjutnya memperkuat kemitraan pembeli dengan pemasok.

2.1.6.3 Kepercayaan

Investasi spesifik transaksi akan meningkatkan ketergantungan pembeli pada hubungan perdagangan tertentu dan mengekspos mereka ke risiko dan ketidakpastian yang lebih besar Krause (1999). Oleh karena itu, menurut perspektif teori biaya transaksi (Williamson, 1985), pembeli harus menjaga diri terhadap bahaya oportunistik pemasok. Biasanya, kontrak dipandang sebagai sarana formal utama untuk menjaga transaksi (Dyer, 1996). Namun, kepercayaan juga dianggap lebih efektif dan cara yang lebih murah untuk menjaga investasi khusus (Hill, 1995). Joshi dan Stump (1999) juga menyarankan bahwa kepercayaan pembeli pada pemasok akan meningkatkan efek spesifitas aset pembeli dalam hubungan pembeli-pemasok.

2.1.6.4 Komitmen Jangka Panjang

Krause & Ellram (1997) menemukan bahwa mayoritas perusahaan pembeli yang terlibat dalam pengembangan pemasok akan menganggap pemasok mereka sebagai mitra. Mengadopsi strategi kemitraan berarti bahwa perusahaan pembeli mengejar hubungan jangka panjang dengan pemasok. Tanpa komitmen pembeli, pemasok mungkin tidak mau melakukan perubahan dalam operasinya untuk mengakomodasi persyaratan pembeli tersebut (Lascelles & Dale, 1989).

Kinerja hubungan yang sukses antara pembeli dan pemasok melewati pengembangan komitmen jangka panjang antara kedua belah pihak (Li *et al.*, 2007). Konsekuensi dari komitmen jangka panjang seperti itu menurut Sharma *et al* (2006) dapat menghasilkan keunggulan kompetitif perusahaan pembeli. Berdasarkan definisi Abu Saleh *et al* (2012) komitmen dianggap sebagai faktor yang mengandung beberapa dimensi yang menggabungkan pihak-pihak yang terlibat. Coote *et al* (2003) mengemukakan bahwa komitmen adalah penentu utama efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan manfaat jangka panjang perusahaan dalam hal hasil keuangan dari komitmen tersebut.

Ketika produsen dan pemasok memutuskan untuk melanjutkan hubungan jangka panjang, komitmen kemudian diperlukan dari kedua belah pihak. Komitmen

tersebut akan menjadi fasilitator utama untuk memulai program pengembangan pemasok untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Routroy dan Pradhan, 2011). Menurut Doney dan Cannon (1997) berbagi informasi adalah elemen mendasar untuk membangun komitmen pembeli-pemasok jangka panjang, karena berbagi informasi adalah dasar untuk membangun kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat (Ring dan van de Ven, 1992). Kepercayaan yang dihasilkan dari berbagi informasi akan mempengaruhi pengurangan perilaku tidak etis (Eckerd dan Hill, 2011).

2.1.6.5 Kolaborasi

Kolaborasi merupakan suatu proses dimana dua organisasi atau lebih terlibat dalam sebuah pencarian solusi terhadap suatu masalah yang mana masalah tersebut tidak dapat diselesaikan karena sumber daya mereka yang terbatas serta cara penyelesaiannya (Jassawalla dan Sashittal, 1998). Menurut Yan dan Dooley (2014) kolaborasi antara perusahaan pembeli dengan pemasok digolongkan menjadi beberapa tipe dan bentuk. Bentuk-bentuk ini dapat berupa kualitas kolaborasi, kolaborasi inter-organizational, kolaborasi rantai pasok, dan kolaborasi kemampuan atau kapabilitas (Allred et al., 2011). Menurut Jap (1999) kolaborasi membutuhkan investasi yang cukup besar dan juga kemampuan untuk berbagi informasi antara kedua belah pihak dan keberhasilan kolaborasi dibangun diatas kompatibilitas tujuan antara pembeli dan pemasok, nilai-nilai Bersama dan kepercayaan.

Tabel 2. 3 Variabel Pengembangan Pemasok

Pengembangan Pemasok	Literatur
Komunikasi	Benton (2004), Abdullah (2003), Anderson and Narus (1995), Lawson <i>et al</i> (2009), Krause and Ellram (2005), Humphreys <i>et al</i> (2004), Ganesan <i>et al</i> (2005), Car and Kaynak (2007), Dewett and Jones (2001), Sahn and Robinson (2005), Melvor and Humphreys (2004), Obal and Lancions (2013)
Kunjungan kepada Pemasok	Grant (1996), Gupta and Govindarajan (2000), Cousins and Mengue (2005), Krause and Ellram (1997), Justice (2006), Riswadkar (2008)
Kepercayaan	Allred <i>et al</i> (2011), Cao and Zhang (2011), Heide and Miner (1992), Jassawala and Sashitta (1998), Nagati and Rebelledo (2013), Yan and Dooley (2014)
Komitmen Jangka Panjang	Li <i>et al</i> (2007), Sharma <i>et al</i> (2006), Ring and Van de Ven 1992), Coote <i>et al</i> (2003), Routroy and Pradhan (2011), Doney and Cannon (1997), Abu Saleh <i>et al</i> (2012).
Kolaborasi	Collaboration Allred <i>et al</i> (2011), Cao and Zhang (2011), Heide and Miner (1992), Jassawala and Sashitta (1998), Nagati and Rebelledo (2013), Yan and Dooley (2014)

2.1.7 Keunggulan Kompetitif

Pertumbuhan UKM, perkembangan ekonomi dunia serta perubahan struktural yang terjadi pada berbagai segi telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul adalah meningkatkan keunggulan kompetitif.

Menurut Day dan Wensley (1988), keunggulan kompetitif merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat tersebut didukung oleh Ferdinand (2003) yang menyatakan bahwa pada pasar yang bersaing, kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah

tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan, yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.

Konsep keunggulan kompetitif perusahaan banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh Porter (1985). Menurut Porter (1985) mengenai strategi generik untuk keunggulan kompetitif antara lain adalah keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus terhadap pelanggan. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik yang dikemukakan oleh Porter, maka akan didapatkan keunggulan bersaing (Aaker, 1989).

Keunggulan kompetitif perusahaan pembeli dalam penelitian ini yaitu UKM seharusnya menjadi salah satu indikator untuk mengukur keefektifan dari pengembangan pemasok. Hayes & Schmenner (1978) mengidentifikasi keunggulan kompetitif dalam empat dimensi prioritas antara lain fleksibilitas volume, fleksibilitas produk, kualitas dan harga.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Humphreys, P.K., Li, W.L, Chan, L.Y., 2004, *The Impact of Supplier Development on Buyer-Supplier Performance*, The International Journal of Management Science, 32, pp. 131-143.

Penelitian ini menganalisis pengaruh dari pengembangan pemasok terhadap kinerja pemasok dan perusahaan pembeli yang memiliki tiga luaran yaitu peningkatan kinerja pemasok, keunggulan kompetitif perusahaan pembeli dan peningkatan kualitas hubungan antara pemasok dan perusahaan pembeli.

Manfaat penelitian bagi penelitian ini : memberikan gagasan berupa topik analisis rantai pasok khususnya pada program pengembangan pemasok yang diujikan pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif UKM. Meskipun demikian, *paper* ini belum membahas tentang variabel pengembangan pemasok yang dapat diaplikasikan pada UKM.

Li, Wenli, Cheng, T.C.E., 2012, *The Impact of Supplier Development on Buyer Competitive Advantage : A Path Analytic Model*, International Journal of Production Economics, Volume 135, pp 353-366.

Penelitian ini menguji sejauh mana penerapan pengembangan pemasok memberikan dampak terhadap keunggulan kompetitif perusahaan pembeli dengan studi kasus perusahaan manufaktur di Negara Hong Kong. Hasil dari penelitian ini adalah *top management*, *supplier evaluation* dan *supplier strategic objectives* berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif perusahaan pembeli. **Manfaat penelitian bagi penelitian ini :** memberikan gagasan berupa variabel dependen yaitu keunggulan kompetitif atau keunggulan kompetitif yang akan diujikan perubahannya jika dipengaruhi oleh variabel pengembangan pemasok yang telah ditentukan.

Ahmed, S., El Bouassami, M., Tizro, S., 2014, *Supplier Development From the Perspective of SMEs Manufacturing Industry*, Business Administration, Business Process and Supply Chain Management, Degree Project in Logistics 15 hp.

Penelitian ini menginvestigasi variabel pengembangan pemasok yang paling utama pada UKM khususnya UKM industri manufaktur dari perspektif UKM tersebut menggunakan bantuan VIDA Inspection GmbH. Investigasi variabel tersebut bertujuan untuk menjadikan pengembangan pemasok untuk meningkatkan *value added* perusahaan terhadap konsumen. Meskipun demikian, penelitian ini tidak menguji pengaruh dari pengembangan pemasok terhadap peningkatan *value added* maupun kinerja dari pemasok maupun UKM itu sendiri.

Manfaat penelitian bagi penelitian ini : memberikan gagasan berupa variabel pengembangan pemasok yang telah diterapkan sebelumnya pada penelitian ini. Variabel pengembangan pemasok tersebut nantinya akan digunakan sebagai bahan *Forum Group Discussion* untuk menentukan variabel mana yang sesuai diterapkan kepada UKM Kota Surabaya.

Joseph, Y., David Kipkoech, K., Charles, L., 2015, *Effect of Supplier Development on Buyer Performance : A Survey of Sugar Milling Firms in Westerns Region of Kenya*, European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management, Vol 3 No 3, pp. 35-54.

Penelitian ini menganalisis pengaruh dari pengembangan pemasok terhadap kinerja pembeli meliputi kualitas, harga yang kompetitif, peningkatan penjualan, peningkatan keamanan produk dan mengurangi *lead time* menggunakan dua variabel yaitu *supplier technical support* dan *supplier financial support*. Hasil dari penelitian ini adalah kedua variabel positif mempengaruhi kinerja perusahaan pembeli.

Manfaat penelitian bagi penelitian ini : memberikan konsep dari *Buyer Performance* atau Kinerja Perusahaan Pembeli berupa beberapa faktor yang menjadi dasar penilaian *buyer performance* antara lain *reduced lead time*, peningkatan penjualan dan peningkatan kepuasan pelanggan.

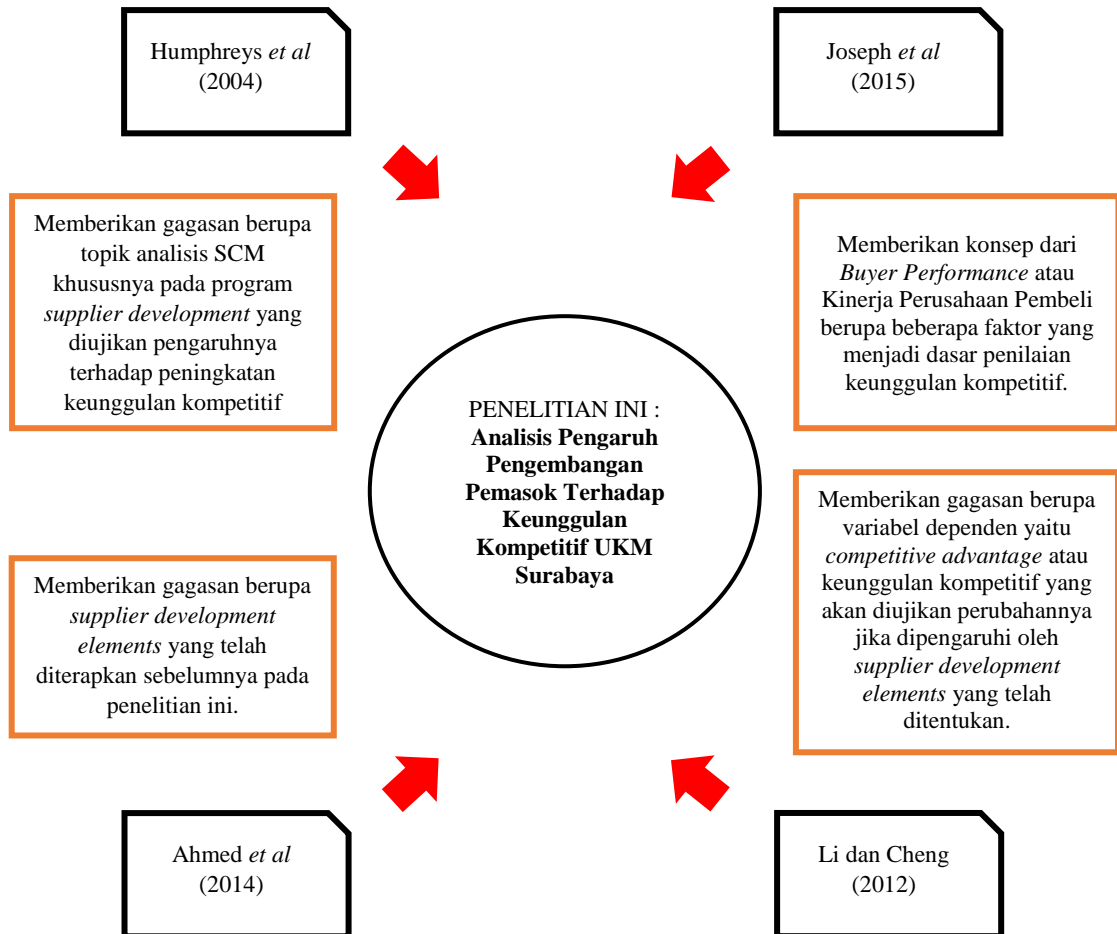
Berikut merupakan tabel kajian penelitian terdahulu pada penelitian ini.

Tabel 2. 4 Kajian Penelitian Terdahulu

Peneliti	Topik Penelitian	Metode	Hasil
Humphreys et. Al. (2004)	Pengaruh <i>Supplier Development</i> terhadap Peningkatan Kinerja Pembeli dan Pemasok	<i>Structural Equation Modeling</i>	Faktor <i>Transaction-specific</i> dan <i>Infrastructures</i> secara positif berpengaruh terhadap peningkatan. <i>Transaction-specific</i> secara signifikan berkontribusi untuk memprediksi peningkatan kinerja pembeli-pemasok. Serta beberapa faktor <i>Infrastructures</i> juga secara signifikan menentukan peningkatan kinerja pembeli-pemasok.
Li et. Al. (2012)	Pengukuran pengaruh <i>Supplier Development</i> terhadap Peningkatan Keunggulan Kompetitif	<i>Structural Equation Modeling</i> dan <i>Path Analytic Model</i>	<i>Top management</i> , <i>supplier evaluation</i> dan <i>supplier strategic objectives</i> berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan keunggulan kompetitif perusahaan pembeli.
Ahmed et. Al (2014)	Analisis <i>Supplier Development</i> pada <i>Small and Medium Enterprises</i>	VIDA	<i>Supplier Development Element</i> yang paling penting penerapannya dalam SME adalah komunikasi. variabel lain yang cukup penting adalah kolaborasi, pengembangan produk, <i>long term commitment</i> dan <i>top management involvement</i> .
Joseph et. al. (2010)	Dampak <i>Supplier Development</i> terhadap Kinerja Perusahaan Pembeli	<i>Structural Equation Modeling</i>	Pengaruh dari <i>supplier development</i> terhadap kinerja pembeli meliputi kualitas, harga yang kompetitif, peningkatan penjualan, peningkatan keamanan produk dan mengurangi <i>lead time</i> menggunakan dua variabel yaitu <i>supplier technical support</i> dan <i>supplier financial support</i> . Kedua variabel secara positif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan pembeli.

2.3 Roadmap Penelitian Berdasarkan Kajian Penelitian Terdahulu

Gambar berikut ini akan menjelaskan *roadmap* atau posisi penelitian ini terhadap penelitian-penelitian sebelumnya sebagaimana yang tercantum pada kajian penelitian terdahulu.



Gambar 2. 1 Roadmap penelitian

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan tentang tahapan pengerjaan penelitian. Secara keseluruhan, tahapan dan detail pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada diagram alur langkah penelitian sedangkan teknis penelitian dijelaskan pada bagian lokasi dan waktu penelitian, desain riset, serta teknik pengolahan dan analisis data.

3.1 Metode dan Tahapan Penelitian

Terdapat empat tahapan dalam penelitian ini, yaitu tahap pertama adalah identifikasi potensi penelitian yaitu dengan melakukan studi literatur terkait *buyer-supplier relationship* khususnya pada program pengembangan pemasok pada level UKM. Tahap yang kedua yaitu identifikasi variabel pengembangan pemasok yang nantinya akan digunakan untuk mengukur hubungan antara program pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM. Tahap ketiga adalah analisis hubungan antara pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM melalui *expert judgement*. Kemudian tahap keempat adalah pengukuran serta analisis hipotesis penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS).

Tahap pertama penelitian dimulai dengan tahap identifikasi potensi penelitian yaitu melakukan studi literatur terkait *buter-supplier relationship* khususnya pada program pengembangan pemasok pada level UKM. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah studi literatur mengenai pengembangan pemasok dari penelitian-penelitian terdahulu.

Tahapan yang kedua yaitu identifikasi variabel pengembangan pemasok yang dilakukan melalui studi literatur mengenai variabel yang telah digunakan pada penelitian sebelumnya. Selanjutnya variabel yang diadopsi dari penelitian terdahulu akan didiskusikan melalui *forum group discussion* atau FGD yang dilakukan dengan para ahli antara lain akademisi yang sering berkecimpung dalam dunia UKM dan juga sebagai penggiat sosialisasi UKM di Kota Surabaya, Kader pemberdayaan UKM di Kota Surabaya serta salah satu pelaku usaha yaitu pemilik UKM bidang Desain Interior di Kota Surabaya. Dengan studi literatur dan FGD yang dilakukan, maka didapatkan variabel pengembangan pemasok yang nantinya

akan digunakan sebagai variabel independent untuk mengukur pengaruh dari pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya.

Tahap yang ketiga yaitu analisis hubungan antara pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM melalui *expert judgement*. Pada tahap ini peneliti akan melakukan identifikasi hubungan antara UKM dengan pemasok serta menganalisis upaya yang dilakukan oleh UKM untuk meningkatkan kinerja pemasok sehingga berdampak kepada keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UKM. Metode yang digunakan pada tahap ini adalah studi literatur mengenai hubungan antara perusahaan pembeli dengan pemasok serta metode studi lapangan yang dilakukan melalui proses penyebaran kuesioner kepada para pelaku usaha.

Tahap selanjutnya adalah pengukuran serta analisis hipotesis penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Pada tahap ini akan dilakukan pengujian terhadap variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya yaitu variabel pengembangan pemasok yang diperoleh datanya melalui kuesioner dengan menggunakan SEM-PLS. Hasil pengujian tersebut nantinya akan dianalisis guna menjawab hipotesis penelitian ini.

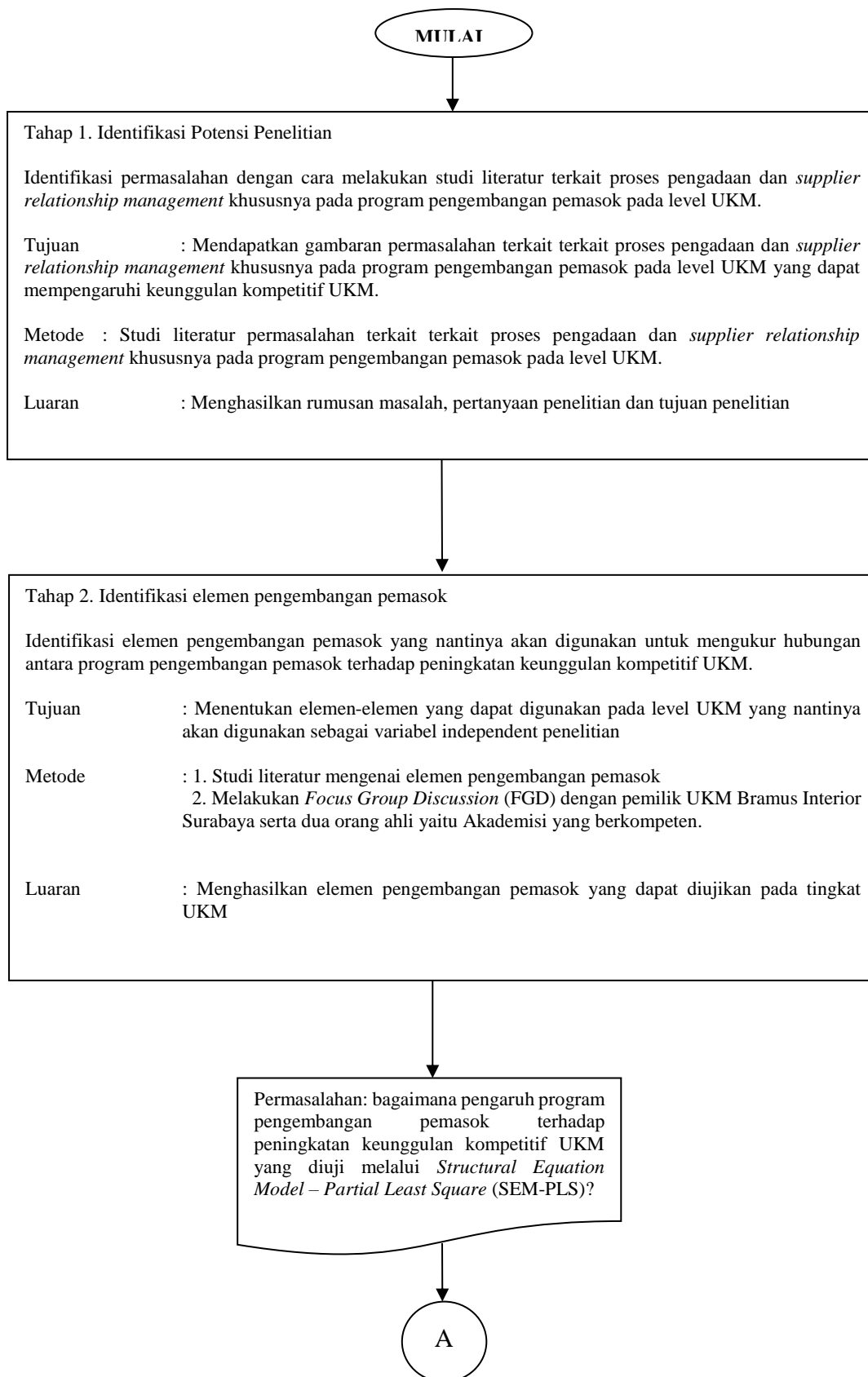
3.2 Bagan Alir Penelitian (*Flowchart*)

Penelitian ini dimulai dari identifikasi potensi penelitian dengan melakukan studi literatur untuk menemukan permasalahan dan gap penelitian sehingga model penelitian dapat dikembangkan. Studi literatur dilakukan untuk mendalami definisi dan informasi lain terkait objek penelitian dengan mempertimbangkan penelitian sebelumnya. Dari studi literatur, penulis mendapatkan referensi model dari penelitian-penelitian terdahulu sehingga penulis dapat menentukan variabel laten dan manifest yang akan diuji pada penelitian ini. Hingga pada akhirnya konstruk dan kerangka penelitian dapat terbentuk.

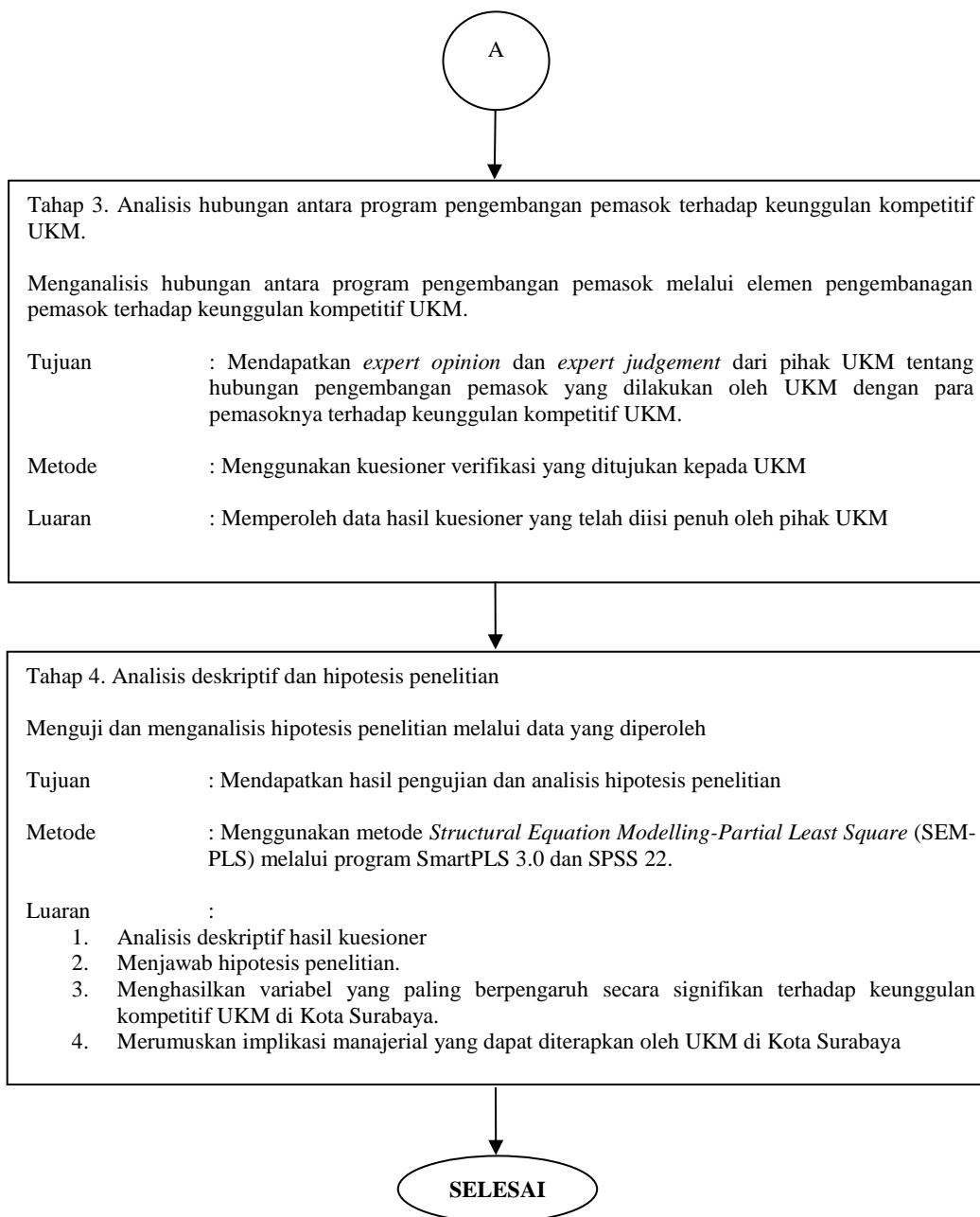
Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan data primer dari hasil kuesioner yang disebar kepada responden penelitian. Pengumpulan data diawali dengan penyusunan kuesioner sesuai dengan konstruk penelitian yang direncanakan. Untuk mengevaluasi kenyamanan responden dalam mengisi kuesioner dan kejelasan kalimat pada kuesioner, penulis melakukan *pilot test* kepada 3 pakar yang memahami kondisi, karakteristik, dan kemampuan UKM. Lalu untuk mendapatkan data, penulis terlebih dahulu mencari calon responden yang

sesuai dengan kriteria penelitian. Setelah itu, dilakukan penyebaran kuesioner secara *online* maupun *offline*. Pengisian kuesioner melalui *google forms* dapat dilakukan secara mandiri oleh responden atau dengan cara dibantu penulis yang mendatangi ke tempat responden. Setelah mendapatkan data yang cukup, pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS 22 dan SmartPLS 3.0. Pertama, dilakukan adalah data *screening* untuk melihat apakah terdapat *missing value* dan data yang *outlier*.

Selanjutnya analisis deskriptif demografi dan variabel akan dilakukan untuk mengetahui persebaran demografi responden dan jawabannya serta uji validitas dan reliabilitas untuk menguji indikator yang digunakan valid atau tidak. Setelah itu, analisis model dilakukan meliputi *outer model* dan *inner model*. Setelah hasil olahan data didapatkan melalui uji-uji tersebut, tahap berikutnya yang dilakukan adalah analisis dan diskusi, serta implikasinya untuk manajemen. Lalu, penelitian ini diakhiri oleh penarikan simpulan dan pemberian saran untuk pihak terkait dan bagi penelitian selanjutnya.



Gambar 3. 1 Bagan Alir Penelitian



Gambar 3. 2 Bagan Alir Penelitian

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang dilakukan secara sistematis sehingga hasil penelitian dapat diperoleh. Lokasi dari penelitian ini adalah Kota Surabaya. Objek dalam penelitian ini adalah pelaksanaan program pengembangan pemasok oleh UKM industri desain interior di Surabaya terhadap para pemasoknya. Adapun yang menjadi objek penelitian variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel dari pengembangan pemasok atau variabel

laten eksogen. Untuk variabel terikatnya adalah keunggulan kompetitif UKM sebagai variabel variabel laten endogen. Sedangkan yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah UKM di Kota Surabaya.

3.4 Desain Penelitian

3.4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang *survey* untuk menentukan frekuensi dan persentase tanggapan mereka (Creswell, 2010). Sedangkan pendekatan kualitatif adalah rangkaian kegiatan atau proses penyaringan data atau informasi yang bersifat sewajarnya mengenai suatu masalah dalam kondisi, aspek atau bidang tertentu dalam kehidupan objeknya (Nawawi, 1994).

Menurut Creswell (2010) dalam pendekatan kuantitatif ini penelitian akan bersifat *pre-determined*, analisis data statistik serta interpretasi data statistik. Peneliti yang menggunakan pendekatan kuantitatif akan menguji suatu teori dengan merinci suatu hipotesis-hipotesis yang spesifik, lalu mengumpulkan data untuk mendukung atau membantah hipotesis-hipotesis tersebut. Pendekatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif berdasarkan informasi statistika. Pendekatan penelitian dalam menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel dari objek yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terlepas dari konteks waktu, tempat dan situasi.

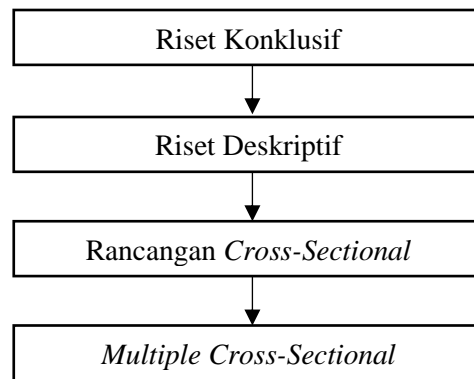
Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan suatu pendekatan di dalam penelitian untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji statistik yang akurat sedangkan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, perilaku yang dapat diamati sehingga menemukan kebenaran yang dapat diterima oleh akal sehat manusia. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk

menentukan variabel pengembangan pemasok melalui *focus group discussion* yang dapat diujikan pada level UKM di Kota Surabaya.

3.4.2 Jenis Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah bersifat konklusif yang didalamnya terdapat pengujian spesifik beberapa hipotesis dan menjelaskan suatu hubungan antar variabel (Malholtra, 2007). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan serta meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian berdasarkan apa yang terjadi. Metode deskriptif dapat merupakan metode penelitian berupa pengumpulan data untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan keadaan dan kejadian sekarang. Melaporkan keadaan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya. Tujuan metode deskriptif adalah untuk menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek atau subjek yang diteliti secara tepat (Darmawan, 2013). Dalam penelitian ini juga menggunakan desain *multiple cross sectional* yang merupakan rancangan yang mengambil lebih dari satu sampel populasi dimana informasi yang dikumpulkan hanya satu kali pada setiap responden yang disasar (Malholtra, 2007).

Desain penelitian dapat dilihat pada berikut.



Gambar 3. 2 Jenis Desain Penelitian

3.5 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

3.5.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto S. , 2013). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan juga benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek/objek itu (Sugiyono, 2012).

Berdasarkan uraian tentang populasi diatas, maka dapat dijelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek yang menjadi fokus dalam penelitian dengan memerhatikan beberapa karakteristik yang sesuai dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Populasi yang dijadikan objek penelitian dalam penelitian ini adalah UKM bidang desain interior di Kota Surabaya dengan jumlah populasi yang tidak diketahui secara pasti.

3.5.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative*. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dimana penentuan sampel dilakukan berdasarkan pendapat penulis. Teknik *sampling* yang

akan digunakan pada penelitian ini adalah non-probabilitas *sampling* yang berarti pemilihan responden berdasar pada *judgement* dari peneliti sendiri (Maholtra, 2004). Metode *sampling* yang digunakan adalah *convenience sampling*. Metode *sampling convenience* dipilih atas dasar keterbatasan kemampuan dari peneliti. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi pada penelitian tidak diketahui secara pasti. Kriteria sampel pada penelitian ini adalah UKM desain interior di Kota Surabaya. Peneliti akan memilih sampel dari UKM yang mudah dijumpai, yaitu UKM yang ada di Surabaya dan berdasarkan data yang didapat penulis dari internet dan sosial media. Dalam pengisian kuesioner, UKM akan diwakilkan oleh pemilik atau pengurus UKM yang telah dihubungi penulis.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan jenis data kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Menurut Arikunto (2010), sumber data penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung secara empiris kepada pelaku atau yang terlibat langsung dengan objek penelitian, data tersebut kemudian dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah seluruh data yang diperoleh dari hasil FGD dengan para ahli dan kuesioner yang diberikan kepada responden UKM di Kota Surabaya yang menjadi partisipan dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak terhubung langsung dengan masalah penelitian tetapi data ini mendukung untuk memperoleh data. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu berupa buku, artikel-artikel, dokumen-dokumen, situs internet, kepustakaan, jurnal baik berupa teori maupun data yang berhubungan dengan permasalahan dalam penelitian.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014), pengumpulan data perlu dilakukan secara sistematis karena aktivitas tersebut merupakan langkah strategis dalam mendapatkan data penelitian. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survey dengan menggunakan kuesioner. Pelaksanaan survei dimulai dengan melakukan *focus group discussion* dengan para ahli, penyusunan kuesioner, pelaksanaan *pilot test*, dan terakhir penyebaran kuesioner yang sesungguhnya.

Jenis data dalam penelitian kali ini adalah data primer dan sekunder. Data sekunder didapatkan dari studi literatur melalui buku, jurnal, artikel, berita, dll. Sedangkan data primer didapatkan melalui FGD dan hasil kuesioner. Di bawah ini merupakan tahapan untuk pengumpulan data primer :

3.6.2.1 Focus Group Discussion

Focus group discussion atau yang biasa disebut FGD dilakukan pada penelitian ini untuk menentukan variabel pengembangan pemasok yang dapat diujikan pada tingkat UKM khususnya pada UKM bidang Desain Interior di Kota Surabaya. FGD dilaksanakan pada hari Sabtu, 18 Mei 2019 di Satu Atap *Co-Working Place*. FGD diikuti oleh 3 peserta dengan penulis sebagai moderator. Berikut merupakan data peserta dari FGD yang dilakukan untuk penelitian ini :

Tabel 3. 1 Para Ahli dalam FGD

Nama Pakar	Jabatan
Ibu Karlin	Akademisi sekaligus penggiat sosialisasi UKM di Kota Surabaya
Bapak Thomas	Akademisi sekaligus pelaku Usaha Kecil dan Menengah bidang Desain Interior di Kota Surabaya
Bapak Niko	Pelaku Usaha Kecil dan Menengah bidang Desain Interior di Kota Surabaya

Berikut merupakan daftar variabel hasil dari FGD yang dapat diujikan pada UKM bidang Desain Interior di Kota Surabaya :

Tabel 3. 2 Variabel Hasil FGD

No	Variabel
1	Komunikasi
2	Kunjungan kepada Pemasok
3	Kepercayaan
4	Komitmen Jangka Panjang
5	Kolaborasi

3.6.2.2 Desain Kuesioner

Pada kuesioner penelitian yang akan diisi oleh responden, terdapat daftar pertanyaan berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yakni komunikasi, kunjungan kepada pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang, kolaborasi dan keunggulan kompetitif UKM. Untuk memudahkan responden dalam mengisi kuesioner dan juga memudahkan peneliti dalam mengolah hasil jawaban responden, maka kuesioner akan disusun seperti berikut :

1. Data Demografi

Pada tahap ini terdapat beberapa pertanyaan terkait identitas responden seperti nama, jabatan, dan lama bekerja. Lalu dilanjutkan ke pertanyaan profil UKM yang meliputi nama UKM, sektor UKM, lama berdirinya, kendala utama usaha, dan penjualan per tahun. Pada bagian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala nominal. Skala pengukuran nominal digunakan untuk mengklasifikasi obyek, individual atau kelompok dalam bentuk kategori. UKM dianggap memenuhi kriteria sebagai sampel apabila UKM memiliki karakteristik sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dan juga pernah mendapatkan bantuan dari Pemerintah Surabaya. Pada kuesioner *online*, responden yang tidak termasuk dalam karakteristik UKM tidak akan bisa melanjutkan ke pertanyaan kuesioner yang memuat variabel penelitian. Sedangkan pertanyaan *screening* terkait pernah atau tidaknya UKM mendapat bantuan pemerintah tidak dimuat di kuesioner karena data sampel yang digunakan diambil dari pihak yang memberikan bantuan ke UKM. Dalam hal ini, responden sudah dipastikan mendapatkan dukungan pemerintah.

2. Pertanyaan Variabel Penelitian

Pada bagian ini memuat pertanyaan terkait variabel penelitian yang akan diberikan tanggapan oleh responden untuk analisis statistik utama pada penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala ordinal. Skala ordinal melambangkan bilangan hasil pengukuran yang menunjukkan pembeda, urutan, atau tingkatan obyek yang diukur menurut karakteristik tertentu. Jenis pertanyaan dalam bagian ini adalah *scaled response questions*, yang menggunakan skala *likert* sebagai alat ukur pendapat responden terhadap pertanyaan. Menurut Aaker, Kumar, & Day, (2012), skala likert ini digunakan untuk menunjukkan derajat setuju atau tidaknya responden atas pertanyaan yang berhubungan dengan perilaku atau objek. Skala *likert* yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert* 5 poin sesuai tabel di bawah ini.

Tabel 3. 3 Skala *Likert*

Skala Likert	Respon
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Cukup Setuju (CS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

3.6.2.3 *Pilot Test*

Menurut Flynn (1990), *pilot test* merupakan bagian dari pembuatan kuesioner yang bertujuan untuk memberi umpan balik tentang seberapa mudah kuesioner dapat diselesaikan dan mengetahui konsep pertanyaan atau pernyataan yang kurang jelas bagi responden. *Pilot test* ini dilakukan kepada pakar yang memahami kondisi, karakteristik, dan kemampuan UKM. Setelah melakukan *pilot test*, kuesioner akan memerlukan beberapa revisi untuk membuat kuisisioner lebih mudah dipahami responden.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Secara garis besar, pengolahan dan analisis data akan dilakukan dengan menggunakan metode statistik *structural equation modelling* (SEM) dengan bentuk *partial least square* (PLS). Metode SEM-PLS dipilih, karena metode ini mampu

menjelaskan hubungan kausal yang terjadi di antara variabel-variabel yang tidak teramati dan untuk menjawab hipotesis dengan kondisi tingkat kesulitan mendapatkan responden pada tingkat manajerial.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mengolah data yang diperoleh. Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif yang menggunakan software SPSS 24 dan uji model penelitian yang menggunakan metode statistik *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) di *software* SmartPLS 3.0.

3.7.1 Data Screening

Metode data *screening* yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari :

3.7.1.1 Missing Value

Missing value adalah kesalahan yang ditemukan atau nilai yang hilang dalam penelitian yang dapat diakibatkan oleh responden yang tidak memilih salah satu jawaban yang telah disediakan di dalam kuesioner penelitian (Sarjono & Julianita, 2015). Pada penelitian ini, jika terjadi *missing value*, data yang didapatkan akan dihilangkan dan tidak digunakan sebagai data primer atau menggunakan metode *listwise deletion*.

3.7.1.2 Uji Outlier

Menurut Hair *et al.*, (2009) *outlier* merupakan pengamatan yang dilakukan dengan adanya kombinasi unik yang terjadi dari pengidentifikasian karakteristik seperti perbedaan dari proses pengamatan lainnya. *Outlier* juga berarti adanya nilai yang berjumlah lebih dari dua yang berada di luar jangkauan dari data secara keseluruhan (Greener, 2008). *Outlier* merupakan kasus terdapatnya perbedaan dari kasus lainnya yang dikeluarkan dari suatu analisis (Burns dan Burns, 2008).

3.7.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis yang masuk dari bagian studi distribusi dari satu variabel (Kothari, 2004). Menurut Sugiyono (2011) analisis deskriptif merupakan uji statistik yang berguna dalam analisis data melalui pendeskripsian atau penggambaran data. Analisis deskriptif dapat terdiri dari profil perusahaan, kelompok kerja, data seseorang dan subyek lainnya dari berbagai banyaknya karakteristik yang berupa *size, composition, efficiency, preference* dan sebagainya. Penelitian ini melakukan analisis deskriptif untuk memperoleh data

demografi responden dan variabel penelitian. Analisis deskriptif demografi terdiri dari frekuensi.

Selanjutnya analisis deskriptif dilakukan terhadap variabel indikator pertanyaan. Dengan cara melihat data *mean* dan standar deviasi. *Mean* adalah alat pengukuran rata-rata dalam data penelitian yang diperoleh. *Mean* juga merupakan teknik dalam mengukur pertengahan dari data yang dipilih. Lalu standar deviasi adalah pengukuran dalam penyebaran data statistik. Pengukuran standar deviasi juga pengukuran dalam persebaran data yang berbentuk sebagai nilai yang menunjukkan nilai rata-rata variabilitas atau data heterogen. Nilai standar deviasi dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif pada SPSS melalui program SPSS 22 yang dapat menunjukkan hasil standar deviasi.

3.7.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas bertujuan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pengujian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total variabel setelah skor total dikurangi dengan indikator. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan penelitian secara keseluruhan.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan (konsistensi) instrumen (alat ukur) berupa kuisisioner dalam suatu penelitian dengan menggunakan tehnik *Cronbach's Alpha*, yakni menghitung koefisien *alpha*. Reliabilitas instrumen diukur dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir pertanyaan pada setiap variabel. Nilai reliabilitas merupakan kombinasi dari skor-skor korelasi tersebut.

Uji validitas dan reliabilitas ini digunakan untuk menguji indikator pada tiap dimensi. Indikator-indikator yang valid pada tiap dimensi nantinya akan dibentuk menjadi satu konstruk indikator agar mempermudah proses pengolahan data. Pembentukan konstruk dilakukan melalui cara penjumlahan dan pengambilan rata-rata nilai indikator tiap dimensi.

3.7.4 Structural Equation Modeling-Partial Least Square

Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) adalah salah satu metode analisis dalam SEM yang *powerful* karena dapat diterapkan dalam semua skala data, tidak membutuhkan asumsi, dan tidak harus menggunakan

sampel dalam jumlah besar (Yamin & Kurniawan, 2011). SEM-PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif maupun indikator formatif. Analisis menggunakan SEM-PLS dipilih karena pendekatan yang digunakan lebih tepat untuk tujuan prediksi. SEM-PLS dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana teorinya lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif. Selain itu, metode SEM-PLS juga dipilih karena mampu untuk menjawab hipotesis penelitian dengan jumlah responden yang sedikit (Hair, Hult, Ringle, & Sastedt, 2016). Pada SEM-PLS, tahap *testing fit* berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Terdapat dua macam model pengukuran untuk mengukur tingkat kecocokan dari model yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut.

1. *Outer model*

- a. *Convergent validity*, mengukur korelasi antara indikator reflektif dengan skor reflektif variabel latennya dengan *outer loading* $\geq 0,5$ (Jaya & Sumertajaya, 2008)
- b. *Discriminant validity*, membandingkan nilai *square root of average* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi konstruk lainnya. Jika nilai AVE konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik dengan nilai harus lebih besar dari 0,5 (Lin, Persada, Nadlifatin, Tsai, & Chu, 2015).
- c. *Composite reliability*, jika kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik (Jaya & Sumertajaya, 2008).

2. *Inner model*

Pada tahap ini, hipotesis penelitian akan dievaluasi tingkat kecocokannya. Selain itu, hal ini membantu membedakan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Kriteria penilaian untuk *inner model* yaitu sebagai berikut:

a. *Goodness of Fit* (GoF)

Koefisien R^2 , pengukuran akurasi model yang diprediksi dengan nilai 0,75 dianggap substansial, nilai 0.50 dianggap moderat, serta nilai 0,25 dianggap lemah (Wiyono, 2011). Lalu pengukuran *Cross-validated redundancy* (Q^2)

untuk mengukur relevansi dari model yang diprediksi. Jika nilai $Q^2 > 0$ maka model memiliki prediksi yang relevan (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Berikut merupakan rumus mencari Q^2

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)...(1 - Rn^2)$$

Selain menggunakan R^2 dan Q^2 menurut Tenenhaus et al. (2005), GoF pada SEM-PLS diukur dengan menggunakan nilai rata-rata nilai AVE dan nilai rata-rata R^2 dan dihitung menggunakan persamaan berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Selanjutnya menurut Wetzels et al. (2009), nilai *cut off* berikut untuk menilai hasil analisis GoF kecil = 0.1, GoF sedang = 0.25, GoF besar = 0,36.

b. Uji hipotesis

Path coefficients digunakan mengukur hubungan hipotesis yang ada pada konstruk. Jika koefisien +1 maka menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya jika nilai koefisien -1, menggambarkan hubungan yang negatif (Wiyono, 2011). Pada tahap pengujian hipotesis juga akan dilakukan dengan menggunakan *t-statistics* dan *p-value*. Jika hasil *p-value* < 0,05 dan *t-statistics* > *t-table* maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan. Signifikansi pada *inner model* menunjukkan bahwa variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel latennya.

3.8 Variabel dan Dimensi Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel penelitian yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen terdiri dari variabel komunikasi, penyaluran pengetahuan dan pelatihan, sertifikasi pemasok, pengembangan produk, kunjungan kepada pemasok, kepercayaan, kolaborasi, keterlibatan manajemen puncak, komitmen jangka panjang dan bantuan modal dan teknis. Sedangkan variabel endogen pada penelitian ini adalah keunggulan kompetitif. Masing-masing variabel memiliki dimensi dan indikator yang akan digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif pada kuesioner penelitian. Variabel dan dimensi penelitian akan dijabarkan pada tabel 3.4.

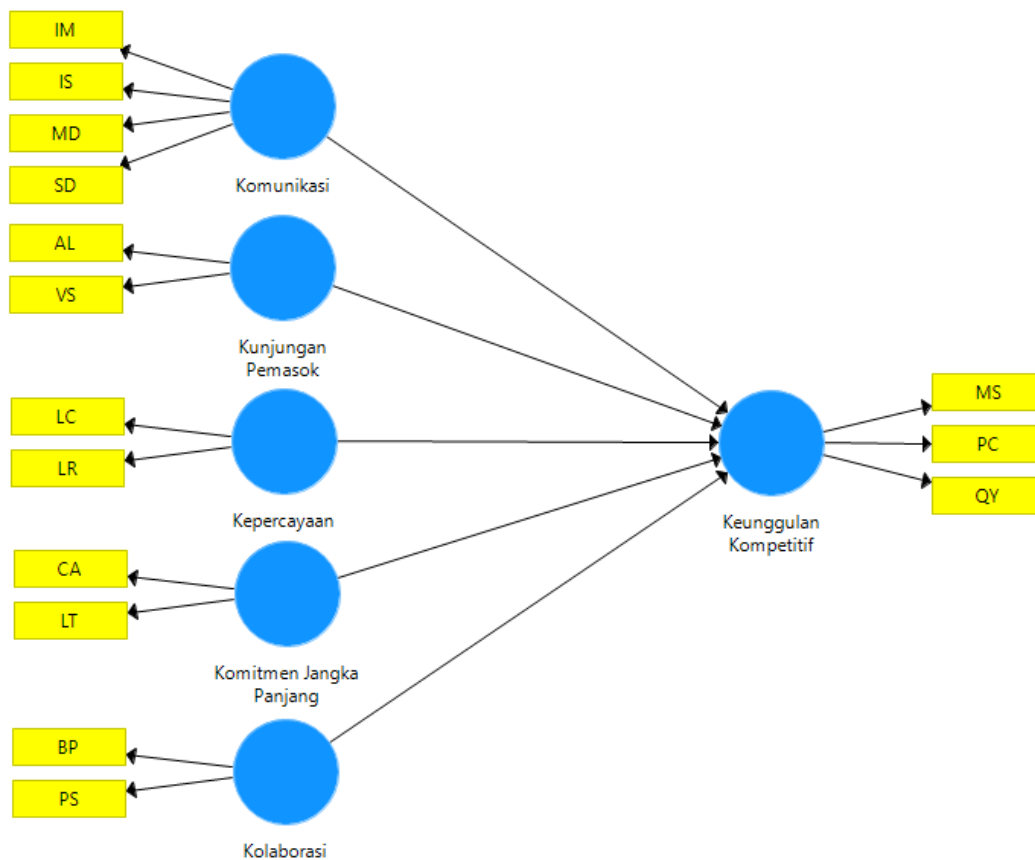
Tabel 3. 4 Variabel dan Dimensi Penelitian

No	Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Dimensi	Sumber Dimensi
1	Komunikasi (Ahmed, <i>et al</i> (2014) (Humphreys, <i>et al</i> , 2003) (Krause, <i>et al</i> , 1997) (Krause & Ellram, 1997) (Krause & Ellram, 1997)		Berbagi informasi	(Ganesan <i>et al.</i> , 2005)
			Keterlambatan pemasok	(Ganesan <i>et al.</i> , 2005)
			Media komunikasi	(Carr and Kaynak, 2007)
			Intensitas pertemuan	(Carr and Kaynak, 2007)
2	Penyaluran Pengetahuan dan Pelatihan (Ahmed, <i>et al</i> , 2014)		Intensitas adanya pelatihan	(Modi and Mabert, 2007) (Ragatz <i>et al.</i> , 1997) (Nagati & Rebolledo, 2013)
			Intensitas adanya Pendidikan	(Modi and Mabert, 2007) (Nagati & Rebolledo, 2013)
3	Sertifikasi Pemasok (Ahmed, <i>et al</i> , 2014)		Banyaknya sertifikasi yang diperoleh pemasok melalui bantuan UKM	(Routroy and Pradhan, 2011)
			Adanya <i>joint action</i> antara UKM dan pemasok	(Stump and Heide, 1996)
4	Pengembangan Produk (Ahmed, <i>et al</i> , 2014)		Pemasok berperan dalam peningkatan kualitas produk	(Ragatz <i>et al.</i> , 1997) (Cousins & Handfield, 2009)
			Pemasok berperan dalam pengurangan biaya pembelian	(Ragatz <i>et al.</i> , 1997) (Cousins & Handfield, 2009)
			Pemasok berperan dalam proses akses teknologi	(Ragatz <i>et al.</i> , 1997)
			Pemasok berperan dalam waktu pengembangan produk	(Ragatz <i>et al.</i> , 1997) (Cousins & Handfield, 2009)
5	Kunjungan kepada Pemasok (Ahmed, <i>et al</i> , 2014) (Grant, 1996)		Frekuensi kunjungan kepada pemasok	(Justice, 2006) (Krause & Ellram, 1997)
			Penyelarasan Bahasa, etika bekerja dan perbedaan budaya ketika kunjungan	(Justice, 2006)
6	Kepercayaan (Ahmed, <i>et al</i> (2014) (Humphreys, Li, & Chan, 2003)		Tingkat Kepercayaan kepada Pemasok	(Nagati & Rebolledo, 2013)
			Tingkat Penurunan risiko dan ketidakpastian diantara keduanya	(Nagati & Rebolledo, 2013)
7	Kolaborasi (Ahmed, <i>et al</i> (2014) (Humphreys, Li, & Chan, 2003)		Penyelesaian masalah yang dilakukan Bersama-sama	(Jassawalla & Sashittal, 1998)
			Modifikasi Praktik Bisnis	(Whipple <i>et al.</i> , 2010)
			Penyelesaian masalah yang dilakukan Bersama-sama	(Jassawalla & Sashittal, 1998)
8	Keterlibatan Manajemen Puncak (Ahmed, <i>et al</i> , 2014)		Manajemen pemasok membantu merumuskan implikasi strategi UKM untuk berkompetisi di <i>marketplace</i>	(Hahn <i>et al.</i> , 1990)
			Manajemen pemasok membantu dalam merumuskan pembelanjaan UKM	(Humphreys <i>et al.</i> , 2004)
9	Komitmen Jangka Panjang (Ahmed, <i>et al</i> (2014) (Humphreys, Li, & Chan, 2003)		Adanya perjanjian kerjasama jangka Panjang	(Li <i>et al.</i> , 2007)
			Tingkat komunikasi dan kepercayaan tinggi	(Doney & Cannon, 1997) (Ring & Van de Ven, 1992)

10	Bantuan Modal dan Teknis (Ahmed, <i>et al</i> (2014)	Pengiriman sumber daya manusia yang berkompeten kepada pemasok	(Wagner, 2006)
		UKM berinvestasi kepada perusahaan pemasok	(Li <i>et al.</i> , 2007) (Tungjitjarum <i>et al.</i> , 2012)
		UKM melengkapi kebutuhan teknologi pemasok	(Wisner, 2003)
11	Keunggulan Kompetitif (Li, <i>et al</i> , 2012)	Pangsa Pasar	(Hayes & Schmenner, 1978)
		Harga	(Hayes & Schmenner, 1978)
		Kualitas	(Hayes & Schmenner, 1978)

3.9 Model Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Bagian ini akan memuat penjelasan kerangka penelitian serta pembentukan hipotesis dari penelitian terdahulu.



Gambar 3. 3 Model Konseptual

3.9.1 Hubungan Komunikasi dan Keunggulan Kompetitif

Menurut Krause dan Ellram (1997), tidak adanya komunikasi yang efektif diantara perusahaan pembeli dan pemasok akan dianggap sebagai sebuah hambatan. Seperti yang dikatakan dalam Humphreys *et al.* (2004), komunikasi yang efektif memiliki hubungan yang positif dengan keunggulan kompetitif perusahaan pembeli. Menurut pandangan Ganesan *et al* (2005) berbagi informasi memainkan

peran penting dalam berbagi pengetahuan dan hal tersebut memiliki pengaruh yang besar antar mitra yang membuat mereka lebih memahami tujuan dari masing-masing pihak sehingga mampu mempengaruhi kinerja sekaligus keunggulan kompetitif mereka. Berdasarkan uraian di atas, terbentuklah hipotesis sebagai berikut.

H1. Komunikasi berpengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya.

3.9.2 Hubungan Kunjungan kepada Pemasok dan Keunggulan Kompetitif

Riswadkar (2008) merekomendasikan sebelum memasuki hubungan kerja sama yang baru dengan pemasok, kunjungan ke lokasi harus dilakukan oleh perusahaan pembeli. Menurut Justice (2006) tidak mungkin bagi perusahaan pembeli untuk mendapatkan situasi nyata dari pemasok hanya berdasarkan dokumen atau *feedback* yang dikembalikan oleh pemasok. Justice (2006) juga melanjutkan bahwa untuk memiliki gambaran yang jelas tentang pemasok, maka penting bagi perusahaan pembelian untuk mengunjungi lokasi pemasok. Selama proses kunjungan diperlukan untuk mempertimbangkan perbedaan antara perusahaan pembeli dengan pemasok meliputi berbagai hal antara lain bahasa, etika bekerja, dan perbedaan budaya. Sehingga kualitas hubungan akan menjadi lebih baik. Kualitas hubungan yang baik akan berdampak positif terhadap keunggulan kompetitif UKM. Berdasarkan uraian di atas, terbentuklah hipotesis sebagai berikut.

H2. Kunjungan kepada Pemasok berpengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya.

3.9.3 Hubungan Kepercayaan dan Keunggulan Kompetitif

Menurut perspektif teori biaya transaksi (Williamson, 1985), pembeli harus menjaga diri terhadap bahaya oportunistik pemasok. Biasanya, kontrak dipandang sebagai sarana formal utama untuk menjaga transaksi (Dyer, 1996). Namun, kepercayaan juga dianggap lebih efektif dan cara yang lebih murah untuk menjaga investasi khusus (Hill, 1995). Joshi dan Stump (Joshi & Stump, 1999) juga menyarankan bahwa kepercayaan pembeli pada pemasok akan meningkatkan efek spesifitas aset pembeli pada tindakan bersama dalam hubungan pembeli-pemasok. Berdasarkan uraian di atas, terbentuklah hipotesis sebagai berikut.

H3. Kepercayaan berpengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya.

3.9.4 Hubungan Komitmen Jangka Panjang dan Keunggulan Kompetitif

Krause & Ellram (1997) menemukan bahwa mayoritas perusahaan yang membeli yang terlibat dalam pengembangan pemasok akan menganggap pemasok mereka sebagai mitra. Mengadopsi strategi kemitraan berarti bahwa perusahaan pembeli mengejar hubungan jangka panjang dengan pemasok. Tanpa komitmen pembeli, pemasok mungkin tidak mau melakukan perubahan dalam operasinya untuk mengakomodasi persyaratan pembeli tersebut (Lascelles & Dale, 1989). Berdasarkan uraian di atas, terbentuklah hipotesis sebagai berikut.

H4. Komitmen Jangka panjang berpengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya.

3.9.5 Hubungan Kolaborasi dan Keunggulan Kompetitif

Kolaborasi merupakan suatu proses dimana dua organisasi atau lebih terlibat dalam sebuah pencarian solusi terhadap suatu masalah yang mana masalah tersebut tidak dapat diselesaikan karena sumber daya mereka yang terbatas serta cara penyelesaiannya (Jassawalla dan Sashittal, 1998). Menurut Yan dan Dooley (2014) kolaborasi antara perusahaan pembeli dengan pemasok digolongkan menjadi beberapa tipe dan bentuk. Bentuk-bentuk ini dapat berupa kualitas kolaborasi, kolaborasi inter-organizational, kolaborasi rantai pasok, dan kolaborasi kemampuan atau kapabilitas (Allred *et al.*, 2011). Menurut Jap (1999) kolaborasi membutuhkan investasi yang cukup besar dan juga kemampuan untuk berbagi informasi antara kedua belah pihak dan keberhasilan kolaborasi dibangun diatas kompatibilitas tujuan antara pembeli dan pemasok, nilai-nilai Bersama dan kepercayaan.

H5. Pengembangan produk berpengaruh positif signifikan pada keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 4

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini akan memuat hal terkait proses pengumpulan dan pengolahan data yang meliputi analisis deskriptif dan analisis data menggunakan PLS-SEM. Pada bab ini juga akan menjelaskan analisis dan diskusi hasil pengolahan data serta pembahasan terkait implikasi manajerial penelitian.

4.1 Pengumpulan Data

Sebelum melakukan pengumpulan data, penulis melakukan *pilot test* untuk memastikan kuesioner yang akan disebar mudah dipahami/dimengerti oleh responden. *Pilot test* dilakukan kepada 3 pakar. Berikut daftar pakar yang memvalidasi kuesioner penelitian ini :

Tabel 4. 1 Daftar Pakar untuk *Pilot Test*

Nama Pakar	Jabatan
Ibu Karlin	Akademisi sekaligus penggiat sosialisasi UKM di Kota Surabaya
Bapak Thomas	Akademisi sekaligus pelaku Usaha Kecil dan Menengah bidang Desain Interior di Kota Surabaya
Bapak Niko	Pelaku Usaha Kecil dan Menengah bidang Desain Interior di Kota Surabaya

Setelah kuesioner dinyatakan lolos pada tahap *pilot test*, proses pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner yang disebar secara langsung dan *online*. Penyebaran kuesioner langsung dilakukan dengan cara mendatangi tempat UKM, sedangkan penyebaran secara *online* dilakukan dengan cara mengirim pesan ke alamat *email* UKM yang berisikan *link google form* (intip.in/kuesionerInterior) yang didapatkan dari daftar perusahaan penyedia jasa desain interior Kota Surabaya. Proses pengumpulan data dilakukan pada minggu kedua di bulan Mei 2019 hingga Juni 2019. Terdapat 60 UKM yang menjadi responden pada penelitian ini. Yang mana 53 UKM mengisikan kuesioner secara langsung dan 7 UKM mengisikan kuesioner secara *online*.

4.2 *Data Screening*

Sebagai bagian dari persiapan untuk analisis data, proses *screening* harus dilakukan. Menurut Hair *et al.* (2014), tujuan dilakukannya data *screening* adalah agar hasil penelitian lebih akurat dan dapat memberikan hasil prediksi yang lebih baik. Pentingnya data *screening* adalah untuk memastikan bahwa data yang akan digunakan untuk analisis lebih lanjut telah memenuhi analisis statistik yang dibutuhkan oleh metode yang akan digunakan. Data *screening* terdiri dari dua tahap, yaitu *missing value* dan *outlier*. Pengecekan dilakukan pada 60 data yang didapatkan dari hasil survei.

4.2.1 *Missing Value*

Missing value adalah kesalahan yang ditemukan atau nilai yang hilang dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh adanya responden yang tidak mengisi kuesioner dengan lengkap. Untuk mengantisipasi *missing value*, penulis menyebarkan kuesioner secara *online* dan *offline* yaitu dengan mendatangi tempat UKM dan menuntun responden untuk menjawab pertanyaan satu per satu pada kuesioner *offline* serta memanfaatkan fitur yang ada pada *google form* untuk mengatur setiap pertanyaannya agar tidak bisa dilewatkan/harus dijawab oleh responden pada kuesioner *online*. Namun uji *missing value* juga tetap dilakukan di SmartPLS. Dari hasil *screening* terhadap 60 kuesioner, ternyata tidak ditemukan *missing values*. Kemudian penelitian dilanjutkan dengan pengujian *outliers*.

4.2.2 *Uji Outlier*

Uji outlier yang dilakukan pada tahap ini adalah *univariate outliers* dengan melihat perolehan seluruh nilai *z-score* yang diperoleh dari SPSS. Uji *outlier* digunakan untuk mereduksi atau mengeliminasi data yang memiliki nilai ekstrim. Hair, *et al.* (2014), menyatakan bahwa data yang memiliki nilai *z-score* lebih dari ± 4 , maka dikatakan *outlier*. Nilai *z* terbesar yaitu 0,99673 dan yang terkecil sebesar -2,35440. Hal tersebut menunjukkan bahwa data pada penelitian ini tidak ada yang *outlier*.

4.3 *Analisis Deskriptif*

Analisis deskriptif yaitu pengujian statistik yang bertujuan untuk menggambarkan suatu data yang telah diperoleh, khususnya karakteristik dari

responden penelitian. Pada penelitian ini, analisis deskriptif yang digunakan berupa analisis deskriptif demografi responden dan usaha milik responden (UKM).

4.3.1 Analisis Deskriptif Demografi

Demografi responden penelitian ini meliputi jabatan responden dan lama bekerja di perusahaan. Sedangkan demografi UKM meliputi lama berdirinya perusahaan, jumlah produk yang dimiliki, jumlah pemasok, jumlah bahan baku, status badan usaha, dan hasil penjualan pertahun.

Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Demografi

Profil	Frekuensi	Persentase (%)
Jabatan Responden		
Pemilik usaha	57	95
Administrator	3	5
Total	60	100,0
Lama bekerja di perusahaan (tahun)		
<3	9	15
3-5	29	48,3
6-8	11	18,3
9-11	8	13,4
12-14	3	5
Total	60	100,0
Lama berdirinya perusahaan (tahun)		
<3	9	15
3-5	29	48,3
6-8	11	18,3
9-11	8	13,4
12-14	3	5
Total	60	100,0
Jumlah Pemasok		
<10	47	78,3
10 – 30	13	21,7
>30	0	0
Total	60	100,0
Jumlah Bahan Baku		
<10	0	0
10 – 30	43	71,7
>30	17	28,3
Total	60	100,0

Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Demografi (lanjutan)

Profil	Frekuensi	Persentase (%)
Status badan usaha		
PT	54	90
CV	6	10
Total	60	100,0
Hasil penjualan per tahun		
Lebih dari 300 juta sampai 2,5 miliar	14	23,3
Lebih dari 2,5 miliar sampai 50 miliar	46	76,7
Total	60	100,0

4.3.1.1 Analisis Demografi Berdasarkan Jabatan Responden

Berdasarkan data yang telah diperoleh, 57 (95%) responden yang mengisi kuesioner penelitian ini merupakan pemilik usaha. Sedangkan 3 (5%) responden sebagai administrator di bidang keuangan. Administrator dianggap layak untuk mengisi kuesioner ini karena pemilik usaha melimpahkan wewenangnya kepada administrator dalam pengisian kuesioner, pemilik meyakini bahwa administrator sangat memahami usaha yang dijalankan pemilik, selain itu juga dilakukan pendampingan oleh penulis ketika pengisian kuesioner. Oleh karena itu semua responden dalam penelitian ini dianggap memahami kondisi usahanya sehingga bisa menjawab semua pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini

4.3.1.2 Analisis Demografi Berdasarkan Lama Responden Bekerja di

Perusahaan

Terdapat 5 kelas untuk klasifikasi lama responden bekerja di perusahaan. 15% atau 9 dari total responden telah bekerja kurang dari 3 tahun, lalu 48,3% atau 29 responden telah bekerja selama 3-5 tahun, responden yang bekerja selama 6-8 tahun sebesar 18,3% atau 11 responden, responden yang bekerja selama 9-11 tahun sebesar 13,3% atau 8 responden, 5% atau 3 dari total responden telah bekerja selama 12-14 tahun. Maka, responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebagian besar telah bekerja selama 3 -5 tahun.

4.3.1.3 Analisis Demografi Berdasarkan Lama Berdirinya Perusahaan

Klasifikasi lama berdirinya perusahaan juga terdiri dari 5 kelas. 15% atau 9 dari total responden perusahaannya telah berdiri kurang dari 3 tahun, lalu 48,3% atau 29 responden perusahaannya telah berdiri selama 3-5 tahun, responden yang usahanya berdiri selama 6-8 tahun sebesar 18,3% atau 11 responden, responden

yang usahanya berdiri selama 9-11 tahun sebesar 13,3% atau 8 responden, 5% atau 3 dari total responden perusahaannya telah berdiri selama 12-14 tahun. Maka, UKM yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebagian besar telah berdiri selama 3 -5 tahun.

4.3.1.4 Analisis Demografi Berdasarkan Status Badan Usaha

Sebagian besar UKM yang menjadi sampel pada penelitian ini berbadan usaha PT (90%) atau sebanyak 54 UKM, sedangkan lainnya yaitu sebesar 10% berbadan usaha CV yaitu 6 UKM.

4.3.1.5 Analisis Demografi Berdasarkan Hasil Penjualan Pertahun

Hasil penjualan pertahun menjadi pertanyaan screening pada penelitian ini. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas UKM yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu sebesar 23,3% atau 14 responden berskala kecil karena memiliki penjualan maksimal 2,5 miliar, 76,7% usaha milik responden memiliki penjualan pertahun lebih dari 2,5 miliar sampai 50 miliar yang artinya sebanyak 46 UKM berskala menengah. Tidak ada responden yang penjualan pertahunnya melebihi 50 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa semua responden pada penelitian ini merupakan UKM, bukan usaha besar.

4.3.2 Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Indikator Penelitian

Analisis deskriptif statistik dilakukan pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdapat 5 variabel. Berikut merupakan hasil analisis deskriptif statistik pada masing-masing variabel.

4.3.2.1 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Komunikasi

Hasil analisis deskriptif statistik variabel komunikasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Statistik

Variabel	Mean	Std. Deviation
Berbagi Informasi (IS)		
IS1	4,12	0,976
IS2	3,93	1,247
IS3	4,02	0,948
IS4	4,02	1,295
IS5	4,08	0,979
IS6	3,87	1,268
IS7	4,03	0,991
IS8	4,17	0,977
Keterlambatan Pemasok (SD)		
SD1	4,08	0,979
SD2	4,15	1,022
Media Komunikasi (MD)		
MD1	4,13	0,982
MD2	4,20	1,005
Intensitas Pertemuan (IM)		
IM1	3,97	1,288
IM2	3,97	1,275
IM3	3,68	1,242

4.3.2.2 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kunjungan kepada Pemasok

Hasil analisis deskriptif statistik variabel kunjungan kepada pemasok dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 4 Analisis Deksriptif Statistik Variabel Kunjungan kepada Pemasok

Variabel	Mean	Std. Deviation
Kunjungan kepada Pemasok (VS)		
VS1	3,60	0,848
VS2	3,93	0,936
VS3	3,92	0,944
VS4	3,92	0,944
Penyelarasan Bahasa, Etika Bekerja dan Perbedaan Budaya Ketika Kunjungan (AL)		
AL1	3,82	0,930
AL2	4,02	1,308
AL3	4,15	0,971

4.3.2.3 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kepercayaan

Hasil analisis deskriptif statistik variabel kepercayaan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kepercayaan

Variabel	Mean	Std. Deviation
Tingkat Kepercayaan terhadap Pemasok (LC)		
LC1	4,00	1,289
LC2	4,15	1,005
LC3	4,07	0,954
LC4	4,03	1,301
LC5	4,17	1,011
LC6	4,12	0,993
Tingkat Penurunan Risiko dan Ketidak pastian diantara Keduanya (LR)		
LR1	4,15	0,988
LR2	3,88	1,236

4.3.2.4 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Komitmen Jangka Panjang

Hasil analisis deskriptif statistik variabel komitmen jangka panjang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Komitmen Jangka Panjang

Variabel	Mean	Std. Deviation
Perjanjian kerjasama jangka Panjang (CA)		
CA1	4,13	0,982
CA2	4,10	1,311
Tingkat komunikasi dan kepercayaan tinggi (LT)		
LT1	4,13	0,999
LT2	3,98	1,269
LT3	4,23	0,998
LT4	4,03	1,288
LT5	4,07	0,954

4.3.2.5 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kolaborasi

Hasil analisis deskriptif statistik variabel kolaborasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Statistik

Variabel	Mean	Std. Deviation
Penyelesaian Masalah (PS)		
PS1	3,83	1,224
PS2	4,05	0,964
PS3	4,00	1,289
PS4	4,15	1,005
PS5	3,93	1,274
Modifikasi Praktik Bisnis (BP)		
BP1	4,15	4,15
BP2	4,02	4,02
BP3	3,67	3,67
BP4	4,07	4,07

4.3.2.6 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Keunggulan Kompetitif

Hasil analisis deskriptif statistik variabel keunggulan kompetitif dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Keunggulan Kompetitif

Variabel	Mean	Std. Deviation
Pangsa Pasar (MS)		
MS1	4,25	1,019
MS2	4,22	1,043
MS3	4,30	1,013
MS4	4,30	1,030
MS5	4,13	0,999
Harga (PC)		
PC1	3,88	1,250
PC2	4,15	0,988
PC3	4,18	1,017
Kualitas (QY)		
QY1	4,20	0,988
QY2	4,05	1,320
QY3	4,12	0,993

Tabel 4. 8 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Keunggulan Kompetitif (lanjutan)

Variabel	Mean	Std. Deviation
QY4	4,13	1,016
QY5	4,23	1,031

4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid atau tidak untuk dilanjutkan dalam pengolahan data menggunakan SmartPLS. Indikator-indikator yang valid nantinya akan diambil rata-rata-nya, kemudian diubah menjadi satu konstruk dimensi.

4.4.1 Uji Validitas

Validitas ini bertujuan untuk menguji sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pengujian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total variabel setelah skor total dikurangi dengan indikator. Koefisien korelasi yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara fungsi item dengan penelitian secara keseluruhan. Data yang diuji sebanyak 60 responden dengan menggunakan SPSS 22. Berdasarkan Masrun (1979) bilamana koefisien korelasi positif dan lebih besar dari 0,3 maka indikator bersangkutan dinyatakan valid.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Dimensi	Indikator	Coleration Pearson	Keterangan
Komunikasi	IS	IS1	0,810	Valid
		IS2	0,904	Valid
		IS3	0,827	Valid
		IS4	0,917	Valid
		IS5	0,835	Valid
		IS6	0,882	Valid
		IS7	0,813	Valid
		IS8	0,865	Valid
	SD	SD1	0,749	Valid
		SD2	0,749	Valid
	MD	MD1	0,745	Valid
		MD2	0,745	Valid

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas (lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Coleration Pearson	Keterangan
	IM	IM1	0,845	Valid
		IM2	0,851	Valid
		IM3	0,807	Valid
Kunjungan kepada Pemasok	VS	VS1	0,695	Valid
		VS2	0,765	Valid
		VS3	0,716	Valid
		VS4	0,755	Valid
	AL	AL1	0,763	Valid
		AL2	0,829	Valid
		AL3	0,833	Valid
Kepercayaan	LC	LC1	0,921	Valid
		LC2	0,833	Valid
		LC3	0,809	Valid
		LC4	0,926	Valid
		LC5	0,808	Valid
		LC6	0,853	Valid
	LR	LR1	0,791	Valid
		LR2	0,791	Valid
Komitmen Jangka Panjang	CA	CA1	0,832	Valid
		CA2	0,832	Valid
	LT	LT1	0,847	Valid
		LT2	0,883	Valid
		LT3	0,860	Valid
		LT4	0,892	Valid
		LT5	0,849	Valid
Kolaborasi	PS	PS1	0,897	Valid
		PS2	0,824	Valid
		PS3	0,883	Valid
		PS4	0,857	Valid
		PS5	0,880	Valid
	BP	BP1	0,811	Valid
		BP2	0,891	Valid
		BP3	0,781	Valid
		BP4	0,807	Valid

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas (lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Coleration Pearson	Keterangan	
Keunggulan Kompetitif	MS	MS1	0,835	Valid	
		MS2	0,814	Valid	
		MS3	0,878	Valid	
		MS4	0,854	Valid	
		MS5	0,815	Valid	
	PC	PC1	0,896	Valid	
		PC2	0,825	Valid	
		PC3	0,820	Valid	
	Keunggulan Kompetitif	QY	QY1	0,845	Valid
			QY2	0,873	Valid
QY3			0,799	Valid	
QY4			0,795	Valid	
QY5			0,793	Valid	

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pertanyaan pada variabel komunikasi, kunjungan kepada pemasok, kepercayaan, komitmen jangka Panjang dan kolaborasi dikatakan valid karena nilai koefisien korelasi antara item dan total item $> 0,3$. Dengan demikian seluruh item pertanyaan dari variabel diatas mampu mengukur variabel keunggulan kompetitif. Atas dasar tersebut maka seluruh item memenuhi syarat validitas dan akan tetap dipertahankan dalam skala dan dipergunakan dalam analisis selanjutnya.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan (konsistensi) instrumen berupa kuisisioner dalam suatu penelitian dengan menggunakan tehnik *Cronbach's Alpha*, yakni menghitung koefisien *alpha*. Reliabilitas instrumen diukur dengan mengkorelasikan skor masing–masing butir pertanyaan pada setiap variabel. Nilai reliabilitas merupakan kombinasi dari skor-skor korelasi tersebut.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Komunikasi	IS	0,961	Reliabel
	SD	0,856	Reliabel
	MD	0,854	Reliabel
	IM	0,918	Reliabel
Kunjungan	VS	0,875	Reliabel
Pemasok	AL	0,891	Reliabel
Kepercayaan	LC	0,952	Reliabel
	LR	0,871	Reliabel
Komitmen Jangka Panjang	CA	0,888	Reliabel
	LT	0,947	Reliabel
Kolaborasi	PS	0,949	Reliabel
	BP	0,917	Reliabel
Keunggulan Kompetitif	MS	0,940	Reliabel
	PC	0,919	Reliabel
	QY	0,929	Reliabel

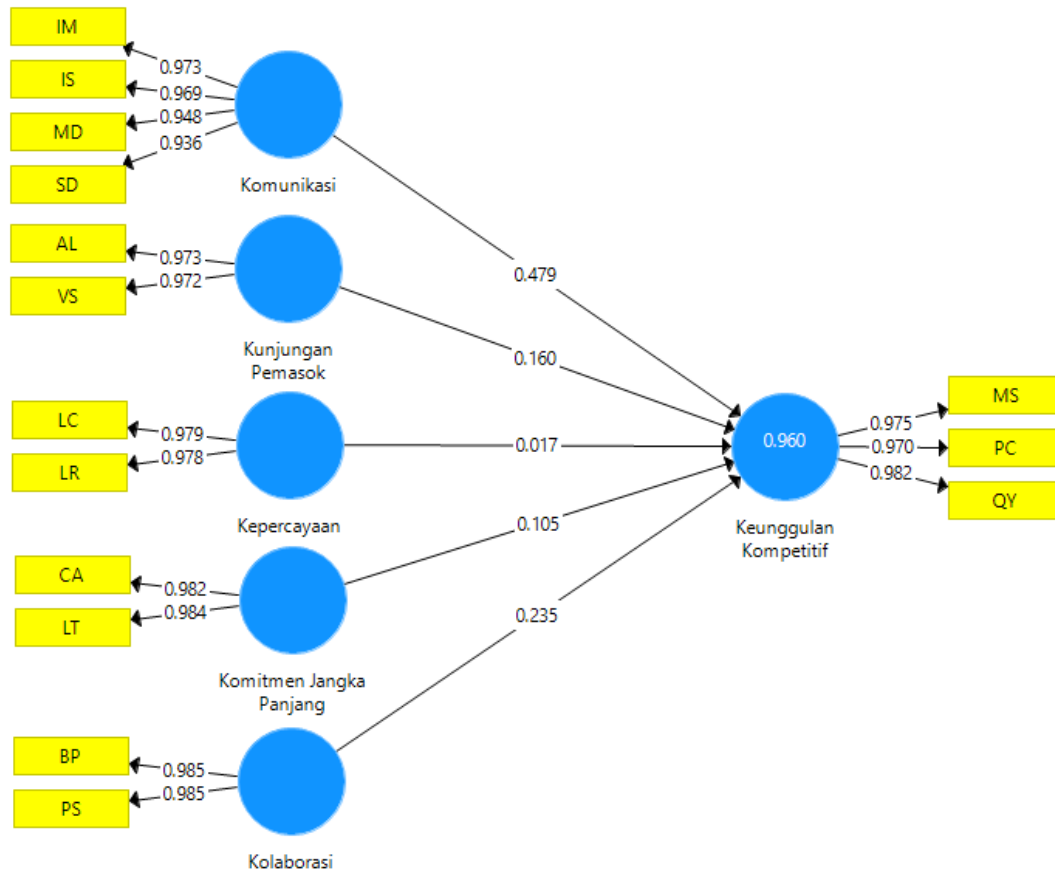
Hasil perhitungan menunjukkan nilai *cronbach's alpha* mempunyai nilai lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh variabel bebas dan dinyatakan mempunyai reliabilitas yang baik.

4.5 Analisis Model Penelitian

Analisis model pada penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM dengan program SmartPLS 3.0. Model struktural untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini disajikan pada lampiran 5 dan 6. Terdapat 2 evaluasi pada model, yaitu evaluasi dilakukan pada *outer model* dan *inner model*. Evaluasi *outer model* yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* pada masing-masing variabel dan evaluasi *inner model* terdiri dari nilai *R-square*, nilai *Q-square*, dan nilai *path coefficient*.

4.5.1 Outer Model

Uji *outer model* dilakukan untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas dari indikator pembentuk variabel. *Outer model* diuji menggunakan fitur PLS *algorithm* pada program SmartPLS 3.0.



Gambar 4. 1 Outer Model

4.4.1.1 Convergent Validity

Pengujian nilai validitas dilakukan dengan *convergent validity* dengan melihat nilai *outer loading* dari setiap indikator. Kriteria untuk validitas nilai *outer loading* adalah jika nilai *outer loading* memiliki nilai $\geq 0,5$, sehingga apabila terdapat nilai *outer loading* yang kurang dari 0,5 maka indikator tersebut harus dikeluarkan dari model. Tabel 4.11 menampilkan hasil pengujian validitas dengan *convergent validity*. Berdasarkan tabel tersebut, semua indikator telah memenuhi syarat uji *convergent validity* karena memiliki *outer loading* yang nilainya $\geq 0,5$.

Tabel 4. 11 *Outer Loading*

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>
Komunikasi	IS	0,969
	SD	0,936
	MD	0,948
	IM	0,973
Kunjungan	VS	0,972
Pemasok	AL	0,973
Kepercayaan	LC	0,979
	LR	0,978
Komitmen	CA	0,982
Jangka Panjang	LT	0,984
Kolaborasi	PS	0,985
	BP	0,985
Keunggulan Kompetitif	MS	0,975
	PC	0,970
	QY	0,982

4.4.1.2 *Discriminant Validity*

Selanjutnya akan dibahas mengenai *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading*. Tabel 4.12 menampilkan hasil dari uji *discriminant validity*. Hasil dari *cross loading* telah memperlihatkan bahwa setiap indikator telah memenuhi uji *discriminant validity*. Hal tersebut dikarenakan setiap indikator yang dipasangkan untuk dimensi/variabelnya mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan indikator yang dipasangkan dengan dimensi/variabel lainnya.

Tabel 4. 12 *Discriminant Validity*

	Komunikasi	Kunjungan Pemasok	Kepercayaan	Komitmen Jangka Panjang	Kolaborasi	Keunggulan Kompetitif
IS	0,969	0,931	0,956	0,957	0,961	0,963
SD	0,936	0,869	0,890	0,868	0,856	0,899
MD	0,948	0,882	0,919	0,915	0,920	0,912
IM	0,973	0,922	0,938	0,937	0,952	0,947
VS	0,915	0,972	0,912	0,899	0,903	0,913
AL	0,918	0,973	0,922	0,933	0,929	0,928
LC	0,961	0,928	0,979	0,945	0,946	0,950
LR	0,932	0,917	0,978	0,935	0,938	0,923
CA	0,932	0,919	0,930	0,982	0,943	0,922
LT	0,958	0,933	0,959	0,984	0,960	0,963
PS	0,955	0,932	0,944	0,952	0,985	0,954
BP	0,946	0,924	0,953	0,955	0,985	0,947
MS	0,964	0,925	0,939	0,941	0,942	0,975
PC	0,927	0,907	0,914	0,908	0,915	0,970
QY	0,956	0,938	0,950	0,958	0,967	0,982

Selain itu untuk menguji *discriminant validity* dapat juga dilakukan menggunakan nilai AVE. Kriteria nilai AVE dinyatakan valid jika nilainya $\geq 0,5$. Pada tabel 4.13 terlihat bahwa semua nilai AVE $\geq 0,5$. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian telah memenuhi uji validitas *average variance extracted*.

Tabel 4. 13 Hasil AVE

Variabel - Dimensi	AVE
Komunikasi	0,915
Kunjungan Pemasok	0,946
Kepercayaan	0,957
Komitmen Jangka Panjang	0,966
Kolaborasi	0,971
Keunggulan Kompetitif	0,952

4.4.1.3 Composite Reliability

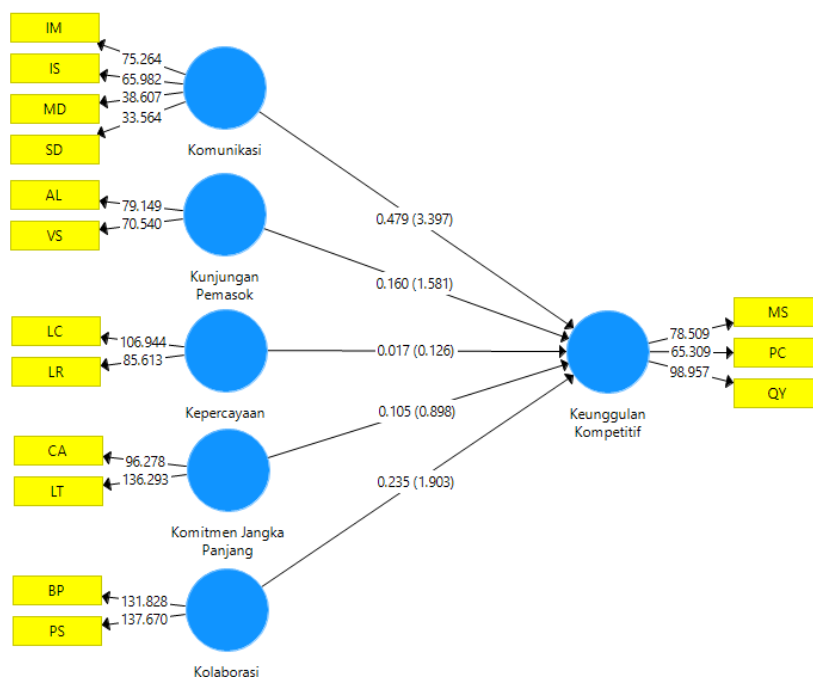
Analisis *outer model* untuk menyatakan reliabilitas suatu variabel yaitu menggunakan perhitungan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dan *composite reliability* $\geq 0,7$. Berdasarkan tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian dapat dikatakan telah memenuhi kaidah *composite reliability*.

Tabel 4. 14 Cronbach's Alpha

Variabel - Dimensi	Cronbach's Alpha	CR
Komunikasi	0,969	0,977
Kunjungan Pemasok	0,943	0,972
Kepercayaan	0,955	0,978
Komitmen Jangka Panjang	0,965	0,983
Kolaborasi	0,970	0,985
Keunggulan Kompetitif	0,975	0,984

4.5.2 Inner Model

Pada pengujian *inner model* akan dilakukan penilaian terhadap variabel dari suatu model. Penilaian dilakukan melalui uji *goodness of fit* dan uji hipotesis.



Gambar 4. 2 Inner Model

4.5.2.1 Uji Goodness of Fit (GoF)

Uji *goodness of fit* perlu dilakukan untuk melihat apakah model penelitian sudah fit. Penilaian *goodness of fit* dapat dinilai dengan *R-square* (R^2) dan *Q-square Predictive Relevance* (Q^2). Nilai R^2 disajikan pada tabel 4.15.

Tabel 4. 15 Hasil Uji GoF

Variabel Endogen	R-square	Pengaruh
Keunggulan Kompetitif	0,960	Kuat

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel eksogen dapat menjelaskan variasi pada variabel endogen. Pada penelitian ini terdapat satu variabel laten endogen, yaitu keunggulan kompetitif. Nilai R^2 variabel keunggulan kompetitif sebesar 0,96 atau 96%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase besarnya keragaman data pada variabel keunggulan kompetitif yang dapat dijelaskan oleh variabel komunikasi, kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi sebesar 96%, sedangkan sisanya yaitu 4% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dengan kata lain, variabel komunikasi, kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi memengaruhi variabel keunggulan kompetitif sebesar 96%.

Nilai Q^2 menunjukkan kemampuan prediksi model yang dikembangkan dalam penelitian ini. Jika nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki relevansi prediksi yang baik. Berdasarkan nilai R^2 pada tabel 4.13, maka dapat dihitung nilai Q^2 menggunakan rumus sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)...(1 - Rn^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.960) = 0,96$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat diketahui bahwa nilai Q^2 yaitu sebesar 0,96. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural penelitian telah mampu memetakan 96% dari kondisi sebenarnya. Sisanya, yaitu 4% menunjukkan terdapat beberapa variabel dan beberapa faktor yang bisa dimasukkan ke dalam penelitian untuk membuat persamaan yang bisa memetakan kondisi sebenarnya. Berdasarkan hasil tersebut, model struktural pada penelitian ini dapat dikatakan telah memiliki relevansi prediksi yang baik, dikarenakan nilai Q^2 telah melebihi angka 0 (Jaya & Sumertajaya, 2008). Selanjutnya menghitung nilai GoF berdasarkan rumus :

$$\text{GoF} = \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{(0,952 \times 0,960)} = 0,956$$

Model konseptual yang digunakan dalam penelitian ini menghasilkan nilai indeks GoF sebesar 0,956, yang menunjukkan model fit yang sangat baik (GoF besar).

4.5.2.2 Uji Hipotesis

Pengujian *inner model* juga dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan fitur *bootstrapping* PLS pada program SmartPLS 3.0. Prosedur yang digunakan yaitu dengan *resampling bootstrap* dengan jumlah replikasi B=1000. Penelitian ini menggunakan jumlah replikasi 1000 karena semakin tinggi nilai bootstrap maka akan semakin stabil hasil yang diperoleh.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, hasil t-statistik dan *p-value* dari setiap variabel yang berhubungan. Nilai *path coefficient* yang bernilai positif menandakan adanya pengaruh positif diantara variabel, dan nilai negatif menandakan adanya pengaruh negatif antar variabel (Henseler, et al., 2009). Nilai signifikansi dapat dilihat melalui nilai t-statistik dan *p-value*. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan ketika nilai t-statistik lebih besar dari t-statistik tabel dan nilai p-value <0,05 (Henseler, et al., 2009). Taraf signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 5%. Semakin kecil taraf signifikansi maka semakin kecil pula peluang kesalahan dari hasil pengujian yang dilakukan atau dapat dikatakan semakin tinggi tingkat keyakinan terhadap hasil pengujian. Karena penelitian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% dan sampel penelitian sejumlah 60 maka nilai t-tabel adalah 2,00488.

Tabel 4. 16 Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Komunikasi > Keunggulan Kompetitif	0,479	3,397	0,000
Kunjungan Pemasok > Keunggulan Kompetitif	0,160	1,581	0,109
Kepercayaan > Keunggulan Kompetitif	0,017	0,126	0,902
Komitmen Jangka Panjang > Keunggulan Kompetitif	0,105	0,898	0,386
Kolaborasi > Keunggulan Kompetitif	0,235	1,903	0,070

Berdasarkan tabel 4.16, nilai *path coefficient* atau yang ditunjukkan pada nilai *original sample*, semua hubungan antar variabel memiliki nilai positif. Hal ini menandakan bahwa komunikasi, kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

Hasil t-statistik pada tabel 4.16. menunjukkan hubungan variabel komunikasi memiliki pengaruh signifikan, namun hubungan variabel kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil *p-value* menunjukkan bahwa variabel komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel keunggulan kompetitif, sedangkan variabel kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dari hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif, kunjungan pemasok berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, kepercayaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, komitmen jangka panjang berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dan kolaborasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Dari hasil yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, sedangkan hipotesis kedua, ketiga, keempat dan kelima ditolak. Penjelasan masing – masing hipotesis akan dibahas pada subbab diskusi.

4.6 Diskusi

Pada subbab ini akan dijelaskan analisis terkait hipotesis yang ada pada penelitian ini :

4.6.1 Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Mengacu pada tabel 4.16, komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti semakin kuat komunikasi diantara UKM dan pemasoknya, maka akan semakin mendorong adanya peningkatan keunggulan kompetitif pada UKM.

Pengaruh variabel tergolong besar atau signifikan karena nilai t-statistik $>2,00488$ dan juga *p-value* $<0,05$. Dengan demikian, hipotesis 1 dapat diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Humphreys, Li, & Chan (2003) yang membuktikan bahwa komunikasi merupakan faktor pengembangan pemasok yang mempengaruhi kinerja hubungan antara perusahaan pembeli dengan pemasoknya. Penelitian Ahmed, El Bouassami, & Tizro (2014) juga membuktikan bahwa program pengembangan pemasok membutuhkan komunikasi yang efektif antara para pelaku usaha di tingkat UKM dengan pemasok-pemasoknya di Negara Swedia.

Komunikasi merupakan salah satu variabel penting dalam program pengembangan pemasok (Prahinski & Benton, 2004). Komunikasi berkaitan dengan intensitas berbagi informasi antara UKM dengan pemasoknya. Dengan adanya komunikasi UKM dapat menginformasikan segala bentuk kebutuhan perusahaan meliputi kebutuhan barang baru hingga spesifikasi dan kualitas produk sehingga barang yang diterima oleh UKM sesuai dengan kualifikasi produk yang akan dihasilkan oleh UKM. Melalui komunikasi UKM juga dapat memantau proses pengiriman barang sehingga dapat mengurangi keterlambatan pemasok. Barang yang datang tepat waktu tentunya akan mengurangi keterlambatan proses pengerjaan produk yang dilakukan pemasok sehingga proses produksi, pengiriman hingga pemasangan produk kepada pelanggan dapat dilaksanakan tepat waktu. Produk yang bagus dengan pelayanan tepat waktu akan menjadi nilai lebih bagi UKM sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya. Oleh karena itu komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UKM.

4.6.2 Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah kunjungan pemasok memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Mengacu pada tabel 4.16, kunjungan pemasok memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti semakin tinggi kunjungan pemasok yang dilakukan UKM kepada pemasoknya maka akan mendorong adanya peningkatan keunggulan kompetitif pada UKM. Namun pengaruh variabel kunjungan pemasok tergolong kecil atau tidak signifikan karena nilai t-statistik $<2,00488$ dan juga *p-value* $>0,05$. Dengan demikian, hipotesis 2 ditolak.

Hipotesis 2 yang dinyatakan ditolak pada penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Grant (1996) yang membuktikan bahwa kunjungan kepada pemasok akan meningkatkan kolaborasi diantara perusahaan pembeli dan pemasoknya sehingga akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan pembeli. Namun hipotesis ini sejalan dengan penelitian Ahmed *et al* (2014) yang menyatakan bahwa kunjungan pemasok berpengaruh positif tidak signifikan terhadap peningkatan kualitas hubungan antara UKM dengan pemasoknya sehingga memiliki pengaruh yang kecil terhadap keunggulan kompetitif perusahaan pembeli.

Kunjungan yang dilakukan oleh UKM kepada pemasoknya adalah bentuk dedikasi atas penerapan program pengembangan pemasok (Krause & Ellram, 1997). Berdasarkan penelitian Ahmed *et al* (2014), kunjungan kepada pemasok yang dilakukan oleh UKM hanya digunakan sebagai negosiasi harga. Pada kenyataannya, UKM industri desain interior hanya membeli bahan baku dengan volume yang kecil, sehingga tidak diperoleh keuntungan yang lebih setelah melakukan kunjungan kepada para pemasoknya selain negosiasi harga. Selain itu dengan volume pembelian yang kecil menyebabkan tingkat kepedulian pemasok terhadap UKM rendah. Oleh karena itu kunjungan pemasok memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki UKM.

4.6.3 Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah kepercayaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Mengacu pada tabel 4.16, kepercayaan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti semakin kuat kepercayaan UKM terhadap pemasoknya akan mendorong adanya peningkatan keunggulan kompetitif pada UKM. Namun pengaruh variabel kepercayaan tergolong kecil atau tidak signifikan karena nilai t-statistik <2,00488 dan juga *p-value* >0,05. Dengan demikian, hipotesis 3 ditolak.

Hipotesis 3 yang dinyatakan ditolak pada penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmed *et al* (2014). Ahmed *et al* (2014) membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas hubungan antara UKM dan pemasoknya sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh perusahaan pembeli. Penolakan terhadap hipotesis 3

juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Humphreys *et al* (2003) yang membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan hubungan pemasok dengan perusahaan pembeli.

Kepercayaan pembeli pada pemasok akan meningkatkan hubungan pembeli-pemasok (Joshi & Stump, 1999). Pada kenyataannya kepercayaan yang dimiliki oleh UKM terhadap pemasoknya tidak menjadi faktor utama UKM dalam memilih pemasok yang akan memenuhi kebutuhan bahan bakunya. Industri desain interior lebih mengutamakan spesifikasi produk yang ditawarkan oleh pemasok sebelum melakukan transaksi pembelian. Selain itu dalam satu pemasok belum tentu menjual seluruh jenis barang yang dibutuhkan oleh UKM. Hal tersebut menyebabkan proses pengambilan keputusan dalam pemilihan bahan baku dilakukan dengan teliti disertai dengan proses penyeleksian pemasok terlebih dahulu sehingga kepercayaan tidak secara signifikan memengaruhi keputusan pembelian. Oleh karena itu kepercayaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UKM.

4.6.4 Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah komitmen jangka panjang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Mengacu pada tabel 4.16, komitmen jangka panjang memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti semakin kuat komitmen jangka panjang diantara UKM dan pemasoknya akan mendorong adanya peningkatan keunggulan kompetitif pada UKM. Namun pengaruh variabel komitmen jangka panjang tergolong kecil atau tidak signifikan karena nilai t -statistik $< 2,00488$ dan juga p -value $> 0,05$. Dengan demikian, hipotesis 4 ditolak.

Hipotesis 4 yang dinyatakan ditolak pada penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Ahmed *et al* (2014) yang membuktikan bahwa komitmen jangka panjang berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kualitas hubungan antara perusahaan pembeli dengan pemasoknya. Penolakan terhadap hipotesis 4 juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Humphreys *et al* (2003) yang membuktikan bahwa komitmen jangka panjang berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan hubungan pemasok dengan perusahaan pembeli.

Komitmen jangka panjang merupakan salah satu kunci kesuksesan hubungan pembeli dan pemasok (Li *et al*, 2007). Komitmen dalam suatu hubungan mampu mendorong perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya (Sharma *et al* (2006). Namun pada praktiknya di industri desain interior, komitmen jangka panjang bukan merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh pemasok. Sama halnya dengan kepercayaan, UKM tidak mengandalkan komitmen jangka panjang dalam proses pemilihan bahan baku hingga pengambilan keputusan dalam proses pembelian. UKM mengedepankan spesifikasi produk yang ditawarkan oleh pemasok sebelum memutuskan untuk menjadikan produk tersebut sebagai bahan baku produk yang akan dihasilkan oleh UKM. Selain itu produk yang dihasilkan oleh UKM merupakan produk yang dibuat sesuai dengan keinginan konsumen, sehingga kebutuhan akan masing-masing bahan baku belum tentu sama atau berbeda-beda pada tiap konsumen. Sebagai contoh adalah kebutuhan bahan baku batu marmer yang dibutuhkan oleh konsumen A belum tentu dibutuhkan oleh konsumen B, hal tersebut menyebabkan UKM tidak memerlukan komitmen jangka panjang pada tiap pemasok yang dimilikinya. Oleh karena itu komitmen jangka panjang berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UKM.

4.6.5 Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah kolaborasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Mengacu pada tabel 4.16, kolaborasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini berarti semakin kuat kolaborasi diantara UKM dan pemasoknya maka akan mendorong adanya peningkatan keunggulan kompetitif pada UKM. Namun pengaruh variabel kolaborasi tergolong besar atau signifikan karena nilai t-statistik $>2,00488$ dengan *p-value* $>0,05$. Dengan demikian, hipotesis 5 ditolak.

Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian Humphreys *et al* (2003) yang membuktikan bahwa kolaborasi merupakan faktor pengembangan pemasok yang mempengaruhi kinerja hubungan antara perusahaan pembeli dengan pemasoknya. Penelitian Ahmed *et al* (2014) juga membuktikan bahwa program pengembangan pemasok membutuhkan kolaborasi antara para pelaku usaha di tingkat UKM

dengan pemasok-pemasoknya untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pemasok dengan pelaku usaha di Negara Swedia.

Kolaborasi merupakan salah satu cara untuk saling menemukan solusi atas masalah yang dihadapi oleh dua perusahaan (Jassawalla & Sashittal, 1998). Namun pada kenyataannya, industri desain interior tidak memiliki kualitas kolaborasi yang baik dengan para pemasoknya. Tingkat penyelesaian masalah yang dihadapi oleh masing-masing pihak tergolong rendah. Oleh karena itu kolaborasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UKM.

4.7 Implikasi Manajerial

Pada penelitian ini telah dilakukan beberapa analisis untuk meneliti pengaruh program pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif UKM di Kota Surabaya. Oleh karena itu, melalui hasil penelitian ini dihasilkan implikasi manajerial yang ditujukan kepada UKM desain interior dan pemasoknya. Tujuannya agar dapat menjadi masukan strategi meningkatkan kapabilitas atau kompetensi baru pemasok untuk meningkatkan keunggulan kompetitif UKM.

Secara umum, implikasi manajerial usulan peneliti adalah penerapan program pengembangan pemasok pada UKM terhadap pemasok-pemasoknya. Menurut Webb (2017) pengembangan pemasok adalah sebuah cara yang bertujuan untuk menghasilkan kapabilitas atau kompetensi baru pemasok. Implikasi manajerial pada penelitian ini berdasarkan pada hasil temuan ketika melakukan analisis deskriptif demografi dan analisis hipotesis penelitian. Hasil implikasi manajerial terjadi pada tabel 4.17

4.7.1 Implikasi Manajerial berdasarkan Analisis Deskriptif Demografi

Analisis deskriptif yaitu pengujian statistik yang bertujuan untuk menggambarkan suatu data yang telah diperoleh, khususnya karakteristik dari responden penelitian. Pada penelitian ini, analisis deskriptif yang digunakan berupa analisis deskriptif demografi responden dan usaha milik responden atau UKM.

Demografi responden penelitian ini meliputi jabatan responden dan lama bekerja di perusahaan. Sedangkan demografi UKM meliputi lama berdirinya perusahaan, jumlah produk yang dimiliki, jumlah pemasok, jumlah bahan baku, status badan usaha, dan hasil penjualan pertahun.

Berdasarkan data yang telah diperoleh, 57 responden atau sebesar 95% dari total responden yang mengisi kuesioner penelitian ini merupakan pemilik usaha. Sedangkan 3 responden atau sebesar 5% dari total responden menjabat sebagai administrator di bidang keuangan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas pemilik usaha dari UKM adalah pihak yang paling memahami terkait hubungan antara UKM dan pemasoknya. Selain itu kendali atas hubungan yang dijalin UKM dengan pemasok-pemasoknya masih dipegang oleh pemilik usaha, dengan kata lain UKM belum menyerahkan proses transaksi jual beli dan kerjasama dengan pemasok kepada divisi keuangan. Hanya terdapat 3 UKM yang menyerahkan kendali atas transaksi jual beli dan kerjasama UKM dengan pemasok kepada administrator di bidang keuangan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang berkaitan dalam proses pelaksanaan program pengembangan pemasok mayoritas berada di tangan pemilik usaha.

Berdasarkan data terkait lama responden bekerja di perusahaan diperoleh data bahwa 48,3% responden atau sebanyak 29 responden bekerja di perusahaan selama 3-5 tahun. Angka tersebut sama dengan angka lamanya perusahaan berdiri yaitu 3-5 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa responden yang terdiri dari pemilik dan administrasi keuangan merupakan mulai bekerja sejak perusahaan didirikan. Hal tersebut menggambarkan bahwa perusahaan belum memiliki SDM lain yang berkompeten untuk dipercayai memegang kendali terhadap pelaksanaan proses bisnis perusahaan, sehingga pelaksanaan proses bisnis belum *auto pilot*.

Temuan selanjutnya adalah sebagian besar UKM yang menjadi sampel pada penelitian ini berbadan usaha PT (90%) atau sebanyak 54 UKM, sedangkan lainnya yaitu sebesar 10% berbadan usaha CV yaitu 6 UKM serta hasil penjualan pertahun menunjukkan bahwa mayoritas UKM yang menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu sebesar 23,3% atau 14 responden berskala kecil karena memiliki penjualan maksimal 2,5 miliar, 76,7% usaha milik responden memiliki penjualan pertahun lebih dari 2,5 miliar sampai 50 miliar yang artinya sebanyak 46 UKM berskala menengah. Tidak ada responden yang penjualan pertahunnya melebihi 50 miliar. Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM masih termasuk kedalam bisnis skala kecil sehingga pengaruhnya terhadap pemasok masih tergolong rendah.

Untuk meningkatkan signifikansi pengaruh variabel pengembangan pemasok terhadap keunggulan kompetitif, UKM harus mengoptimalkan skala bisnis mereka. Pengoptimalan skala bisnis dapat dilakukan dengan cara meningkatkan penjualan perusahaan. Untuk itu, penulis mengusulkan kepada UKM desain interior di Kota Surabaya memanfaatkan program pemerintah melalui program yang dicanangkan oleh Badan Ekonomi Kreatif Indonesia atau Bekraf. Program yang dicanangkan oleh Bekraf untuk mendukung pertumbuhan sector industri desain interior salah satunya adalah promosi desain interior melalui berbagai program, salah satunya dengan mengadakan *event* atau pameran berskala internasional secara rutin.

Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) menjawab perkembangan tersebut dalam pameran CASA yang digelar pada 31 Mei – 3 Juni 2018 di *Ballroom The Ritz Carlton Jakarta, Pasific Place* (Saputri, 2018). Bekraf memfasilitasi sebanyak 33 pelaku di sub sektor desain baik perorangan maupun grup dengan jumlah karya sebanyak 35 yang terdiri dari variabel furnitur, dekorasi hunian, ruang makan dan dapur serta perwakilan desainer Francis Surjaseputra yang telah difasilitasi mengikuti *Salone Del Mobile* 2018 di Milan, Italia pada tahun 2018. Dalam kesempatan ini juga akan ditampilkan 17 desainer dari program unggulan Bekraf yaitu Inovatif dan Kreatif Melalui Kolaborasi Nusantara (IKKON) yang disebut Koperasi IKKON (KOPIKKON). Sebanyak 33 desainer dan karyanya akan tampil dalam Bekraf Designers Lounge dengan tema pameran Casa tahun ini yakni “*One Nation*”. Bekraf sendiri mengusung “*Identities*” dalam karya-karya yang akan ditampilkan. *Identities* adalah Indonesia dan Entitas, namun dapat menjadi kesatuan arti yaitu Identitas. Merupakan program perayaan keragaman karya kontemporer Indonesia yang digagas oleh Bekraf melalui Deputi Pemasaran.

4.7.2 Implikasi Manajerial berdasarkan Analisis Hipotesis Penelitian

Penelitian ini merumuskan lima hipotesis yang menguji pengaruh dari variabel pengembangan pemasok antara lain komunikasi, kunjungan kepada pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi yang diterapkan pada level UKM terhadap keunggulan kompetitif UKM. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis yang telah dilakukan, diperoleh temua berupa satu hipotesis pada penelitian ini diterima, sedangkan empat lainnya ditolak.

Hipotesis yang diterima merupakan hipotesis 1 yaitu variabel komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif UKM. Sedangkan hipotesis lainnya yaitu hipotesis 2,3,4 dan 5 yang menguji antara variabel kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi terhadap keunggulan kompetitif berpengaruh positif namun tidak signifikan sehingga keempat variabel tersebut ditolak.

Penelitian ini menggunakan objek UKM khususnya industri desain interior di Kota Surabaya. Sehingga dapat diketahui bahwa objek yang digunakan memiliki skala bisnis yang lebih kecil daripada objek pada penelitian terdahulu. Selain itu, mayoritas UKM baru berdiri antara 3 hingga 5 tahun. Hal tersebut menyebabkan jumlah bahan baku yang dibutuhkan oleh UKM tergolong kecil dan hubungan antara UKM dengan pemasoknya tergolong baru dijalin sehingga tingkat mempengaruhi pemasok masih rendah. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh UKM adalah meningkatkan kualitas hubungan dengan pemasok melalui variabel- variabel program pengembangan pemasok. Kegiatan meningkatkan komunikasi, kunjungan kepada pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang serta kolaborasi dilakukan secara rutin untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Selain itu, penulis mengusulkan kepada UKM agar mengoptimalkan skala bisnis mereka melalui program pemerintah UKM melalui program pemerintah yaitu UMKM Naik Kelas. UMKM Naik Kelas merupakan program yang dicanangkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi UMKM di Indonesia. Program UKM naik kelas merupakan sebuah gerakan yang memiliki tujuan untuk mengkampanyekan dalam lingkungan pelaku UMKM dan *stakeholder* tentang pentingnya *mindset* dan ketrampilan dalam mengelola usaha yang memperhitungkan dengan seksama proses pertumbuhan usaha yang terukur agar tercapai keberlanjutan usaha. Menurut Deputi bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha, Kemenkop UKM, Braman Setyo, gerakan ini akan dirumuskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019. Salah satu tujuannya adalah agar pelaku UMKM siap menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015 (Unknown, n.d.). Menurut Setyo Program UKM Naik Kelas adalah apabila usahanya semakin berkembang, produktivitas bertambah dan daya **saing meningkat**, sehingga semua

usaha mikro bisa naik kelas menjadi usaha kecil, usaha kecil menjadi usaha menengah, usaha menengah bisa menjadi besar. Beberapa indikator UMKM naik kelas menurut Setyo diantaranya, usahanya menjadi formal, total penjualan dan aset meningkat. Menurut Sukmono (2019) ukuran pertumbuhan UMKM yang disebut dengan UMKM Naik Kelas terletak pada tiga dari lima tahapan UMKM Naik Kelas antara lain sebagai berikut :

1. Tahap *Starting*

Memulai usaha berarti memulai perhitungan. Resikonya sukses atau gagal. Banyak pelaku UMKM yang tidak tahu apa yang harus dilakukan pada tahap *Starting* ini, sehingga menghabiskan waktu dan modalnya hanya untuk membuka usaha dan berusaha agar tidak tutup. Semestinya pada tahap ini, UMKM fokus untuk memperkokoh 4 Pilar Bisnisnya (4P) yaitu *price*, *place*, *promotion* dan *product* sebelum melanjutkan ke tahap selanjutnya.

2. Tahap *Stabilizing*

Bisnis di fase ini, artinya sudah menemukan inti bisnis dan 4 pilar bisnisnya sudah kokoh. Maka tugas berikutnya adalah bagaimana membuat Bisnis bersistem. Semakin besar kapasitas usaha yang dijalankan, semakin banyak karyawan, semakin banyak urusan yang tidak bisa ia kerjakan sendirian maka itu penanda bisnis membutuhkan sistem dalam pengendaliannya. Fokus pada fase ini adalah membuat bisnis UKM *auto pilot* sebelum naik kelas pada target berikutnya.

3. Tahap *Spreading*

Fase ini adalah bagian bagi pelaku usaha yang sudah siap naik kelas dari fase *stabilizing*. Artinya sistem bisnis sudah tertata, SDM yang kompeten, serta memiliki arah dan kebijakan pengembangan yang terukur dan sistematis. Model pengembangannya bisa bermacam-macam, seperti pembukaan cabang, *franchise*, kemitraan, diversifikasi pasar, dan sebagainya. Jika sudah sampai pada titik ini, maka pengusaha memiliki target naik kelas yang terakhir, yaitu untuk pemanfaatan hasil kerja kerasnya sesuai dengan visi dan tujuan hidupnya.

Untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki UMKM, pemerintah menyarankan UMKM untuk mengurus sertifikasi produk dan juga hak

paten maupun Hak Kekayaan Intelektual perusahaan. Selain itu, pemasaran dan penjualan melalui media sosial atau secara *online* yang semakin memudahkan dunia perdagangan berkembang pesat karena mampu menjangkau pasar seluas-luasnya menjadi salah satu poin pendampingan yang akan dilakukan pemerintah terhadap UMKM di Indonesia.

Pendampingan dan pembinaan terhadap pemasaran dan penjualan melalui *e-commerce* terdiri dari tiga bagian. Pada bagian hulu, pembinaan dilakukan mulai dari kualitas, keberlanjutan (kontinuitas), dan kapasitas produksi. Selain itu mutu desain, inovasi teknologi, sampai pengemasan (*packaging*) juga dilakukan pembinaan dan pendampingan. Di bagian tengah, Kementerian Koperasi dan UKM membimbing UMKM untuk bisa mengakses pembiayaan produktif dari lembaga keuangan maupun KSP (Koperasi simpan Pinjam). Pembinaan pada bagian ini juga mencakup pembedayaan UMKM, sertifikasi dan standardisasi produk, hak merek dan hak cipta. Di bagian hilir, menurutnya Kemenkop dan UKM memfasilitasi UMKM dalam hal promosi produk, baik didalam maupun luar negeri, melalui pameran.

Menurut Elfahmi & Jatmika (2017), daya saing produk berpengaruh terhadap UKM naik kelas. Daya saing melalui imitabilitas, durabilitas, kemudahan menyamai dan pemasaran, dengan memasarkan produk dengan baik dan mendekatkan produk secara prinsip dengan konsumen mampu mendorong UKM naik kelas melalui peningkatan omset, jumlah karyawan dan aset dengan bertambahnya jumlah karyawan dan ditingkatkannya sumberdaya karyawan.

Selain itu pihak UKM dapat membuat diagram alir sistem pengadaan bahan baku yang tergambar dalam SOP pembelian bahan baku. Prosedur ini dilaksanakan oleh divisi logistik, dimana pada prosedur ini dilakukan hubungan dengan pihak luar, yaitu pemasok. Berikut prosedur pengadaan barang persediaan pada industri desain interior :

1. Menerima katalog beserta spesifikasi barang yang akan dipesan dari bagian pengelolaan persediaan,
2. Mempelajari katalog dan spesifikasi yang diterima dari pemasok,
3. Membuat Surat Perintah Penawaran Harga (SPPH) yang diajukan ke pemasok,

4. Mendapatkan surat penawaran harga dari pemasok beserta dengan pengembalian SPPH,
5. Mempelajari surat penawaran,
6. Melakukan negosiasi harga,
7. Memberikan keputusan menerima atau tidak surat penawaran tersebut, dan
8. Membuat SPP (Surat Perintah Pengadaan) dan SPK (Surat Perintah Kerja) untuk pemasok.

Dokumen SPP dan SPK dari bagian logistik dibuat rangkap empat, dan didistribusikan ke penerima material, bagian TU keuangan, pemasok dan untuk arsip di divisi logistik dan otorisasi dari SPP dan SPK ini meliputi otorisasi kepala divisi logistik, otorisasi pemilik usaha.

Tabel 4. 17 Implikasi Manajerial

Temuan	Implikasi Manajerial	Stakeholder terkait
Komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menjalin komunikasi secara rutin dengan pemasok dengan cara menginformasikan kebutuhan secara detail meliputi jumlah, spesifikasi hingga waktu pengiriman ✓ Mendiskusikan beberapa hal diluar transaksi jual beli terkait tren bisnis baru ✓ Menggunakan media komunikasi untuk kedua belah pihak ✓ Membuat kesepakatan terkait bentuk ganti rugi jika terjadi keterlambatan pengiriman barang serta kualitas barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah disetujui ✓ Melakukan pertemuan secara rutin 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UKM ✓ Pemasok UKM
Kunjungan kepada Pemasok memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melakukan kunjungan kepada pemasok sebelum melakukan transaksi pembelian perdana untuk memeriksa spesifikasi produk yang ditawarkan oleh pemasok ✓ Mengamati dan mempelajari budaya, etika serta Bahasa pemasok agar hubungan yang terjalin selaras sehingga komunikasi diantara keduanya berjalan dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UKM ✓ Pemasok UKM
Kepercayaan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengamati terlebih dahulu kredibilitas pemasok yang akan dipilih melalui sosial media yang dimiliki oleh pemasok atau dari informasi pihak-pihak yang dipercaya oleh UKM ✓ Menjalin kerjasama dengan pemasok yang memiliki produk dengan kualitas terbaik dan <i>track record</i> kerjasama yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UKM ✓ Pemasok UKM
Komitmen Jangka Panjang memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Membuat kontrak kerjasama dengan pemasok yang menyediakan bahan baku dengan volume yang besar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ UKM ✓ Pemasok UKM

Tabel 4. 17 Implikasi Manajerial (lanjutan)

Temuan			
Kolaborasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif	✓	Bertukar pendapat terhadap masalah yang sedang dihadapi oleh masing-masing pihak	✓ UKM
		yaitu UKM dan pemasok	✓ Pemasok UKM
Skala bisnis belum optimal dan tergolong kecil	✓	Memanfaatkan program pemerintah yaitu program yang dicanangkan oleh Badan Ekonomi Kreatif Indonesia dengan mengikuti pameran dan <i>event</i> pemasaran yang diadakan oleh Bekraf untuk sector desain interior	✓ UKM ✓ Bekraf ✓ Kemenkop
		Memanfaatkan program pemerintah yaitu program UKM Naik Kelas yang dicanangkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM untuk mengoptimalkan skala bisnis UKM	✓ Pemasok
		Membuat SOP untuk proses pengadaan bahan baku	

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, penulis memberikan hasil simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan juga saran atas keterbatasan penelitian bagi beberapa pihak terkait, diantaranya UKM, pemasok UKM, dan penelitian selanjutnya.

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis dan diskusi yang telah dilakukan, maka didapatkan beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Variabel pengembangan pemasok yang dapat diterapkan pada level UKM adalah komunikasi, kunjungan pemasok, kepercayaan, komitmen jangka panjang dan kolaborasi.
2. Berdasarkan analisis data menggunakan SEM-PLS, diketahui bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif, kunjungan pemasok berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, kepercayaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, komitmen jangka panjang berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif, sedangkan kolaborasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, sedangkan hipotesis kedua, ketiga, keempat, dan kelima ditolak.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, waktu pengumpulan data hanya empat minggu. Hal tersebut membuat peneliti tidak bisa mendapatkan responden dalam jumlah yang banyak atau skala yang lebih luas. Lalu yang kedua, terdapat beberapa responden yang pengisian kuesionernya didampingi oleh penulis kurang mengerti kondisi usahanya jika dibandingkan dengan kompetitor. Hal tersebut membuat pengisian kuesioner kurang optimal, karena menggunakan asumsi dengan dasar pertimbangan yang minim.

5.3 Saran

Pada subbab ini akan memuat saran berdasarkan hasil penelitian yang merupakan bentuk rekomendasi untuk UKM selaku objek dalam penelitian ini, pemasok yang dimiliki oleh UKM, dan juga untuk penelitian selanjutnya.

Berdasarkan data, analisis, dan diskusi yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, hampir seluruhnya dari sampel industri desain interior yang diambil telah menerapkan program pengembangan pemasok terhadap para pemasok-pemasoknya. Namun sejauh ini tidak semua variabel program pengembangan pemasok diterapkan dengan baik. Komunikasi diantara UKM dengan pemasoknya perlu ditingkatkan dengan pertukaran informasi yang detail dan jelas. Hal ini penting untuk dilakukan guna mengetahui seberapa besar dampak yang akan dihasilkan dari program tersebut. Selain itu, dalam upaya peningkatan keunggulan kompetitif UKM, UKM perlu meningkatkan variabel pengembangan pemasok yang lain agar memberikan dampak yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh UKM. Untuk UKM, baik yang telah menerapkan program pengembangan pemasok maupun belum, akan lebih baik jika komunikasi dijadikan salah satu faktor terpenting dalam hubungan antara UKM dengan pemasoknya. Karena komunikasi merupakan variabel pengembangan pemasok yang berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan keunggulan kompetitif. Lalu untuk UKM yang telah menerapkan program pengembangan pemasok, sebaiknya bisa mengoptimalkan kegiatan-kegiatan pengembangan pemasok yang telah dilakukan selama ini.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah melakukan generalisasi hasil penelitian dengan menggunakan responden dengan lingkup yang lebih luas seperti tingkat regional ataupun nasional. Selain itu, penelitian kedepannya dapat menguji lebih lanjut tentang hubungan pengembangan pemasok terhadap kinerja bisnis perusahaan pembeli serta peningkatan kualitas hubungan antara perusahaan pembeli dengan pemasoknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaaker, D. (1989). Managing Assets and Skills : A Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, Vol. 31, 91-106.
- Aaker, D., Kumar, V., & Day, G. (2012). *Marketing research (11th ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Abdullah, R. (2003). Critical Elements of Supplier Development in the Malaysian Automobile Industry: Parts and Components Procurement and Supplier Development Practice at Proton. *Journal of International Development and Cooperation Vol. 9 No.2*, 65-87.
- Achlaq, M. M. (2011). *Tugas dan tanggung jawab pengadaan barang*. Retrieved from Universitas Narotama.
- Admin. (2019, Mei 21). *TACO: Pertumbuhan Industri Desain Interior Terus Meningkat*. Retrieved from Suara Headline: <http://suaraheadline.com/2019/03/21/taco-pertumbuhan-industri-desain-interior-terus-meningkat/>
- Ahmed, S., El Bouassami, M., & Tizro, S. (2014). Supplier Development from the Perspective of SMEs Manufacturing Industry. *Degree Project in Logistics* .
- Allred, C., Fawcett, S., Wallin, C., & Magnan, G. (2011). A Dynamic Collaboration Capability as A Source of Competitive Advantage. *Decision Sciences*, Vol. 42, 129-161.
- Allred, C., S.E Fawcett, C. W., & Magnan, G. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, vol. 42, 129-161.
- Anderson, J., & Narus, J. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 340-350.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baiman, S., Fischer, P., & Rajan, M. (1998). Information, Contracting and Quality Costs. *University of Pennsylvania Working Paper*.
- Bastian, I. (2012). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bekraf. (2019). *Subsektor Bekraf Desain Interior*. Retrieved from Badan Ekonomi Kreatif Indonesia: <https://www.bekraf.go.id/subsektor/page/28-desain-interior>

- Burns, R. B., & Burns, T. (2008). *Lecture Notes Dermatologi*. Jakarta: Erlangga.
- Carr, A., & Kaynak, H. (2007). Communication Methods, Information Sharing, Supplier Development and Performance: An Empirical Study of Their Relationships. *International Journal of Operations of Operation & Production Management*, Vol. 27, No. 4, 346-370.
- Carter, W. K., & Milton, F. U. (2003). *Akuntansi Biaya Edisi 13*. Jakarta: Salemba Empat.
- Chavhan, R., Mahajan, S., & Sarang, J. (2012). Supplier Development: Theories and Practices. *Journal of Mechanical and Civil Engineering* Vol. 3 No.3, 37-51.
- Chen, Y., & Deng, M. (2013). Supplier Certification and Quality Investment in Supply Chains. 175-189.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Christopher, & Schooner. (2007). Incrementalism: Eroding the Impediments to a Global Public Procurement Market. *Journal of International Law*, 529.
- Cooper, D. R., & Schndler, P. S. (2011). *Business Research Methods (11th ed)*. Singapura: McGraw-Hill International.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmawan, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage : A Framework for Diagnostic. *Journal of Marketing*, Vol 52, 1-20.
- Day, G., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, Vol. 52, 1-20.
- Dewett, T., & Jones, G. (2001). The Role of Information Technology in The Organization: A Review, Model and Assessment. *Journal of Management*, Vol. 27, 313-46.
- DR, K. (1999). The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Suppliers. *Journal of Operations Management* , 17(2):205-24.
- Dyer, J. (1996). Specialized Supplier Networks as A Source of Competitive Advantage : Evidence From the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 271-92.

- Dyer, J., & Chu, W. (2000). The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in The US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 2, 259-285.
- Elfahmi, S. H., & Jatmika, D. (2017). Pengaruh Inovasi Terhadap Ukm Naik Kelas Melalui Daya Saing Produk (Studi Indo Burger) . *Seminar Nasional Sistem Informasi*, 445-454.
- Ferdinand, A. (2003). *Sustainable COmpetitive Advantage : Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Flynn, B., & al, e. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250-284.
- Ganesan, S., Malter, J., & Rindfleisch, A. (2005). Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, 44-60.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilliland, D., & Manning, K. (2002). When do Firms Conform to Regulatory Control? The Effect of Control Processes on COmpliance and Opportunism. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 21, No. 2, 319-331.
- Gilliland, D., Bello, D., & Gundlach, G. (2010). Control-based Channel Governance and Relative Dependence. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 4 , 441-455.
- Giunipero, L. (1990). Motivating and Monitoring JIT Supplier Performance. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 19-24.
- Giunipero, L. (1990). Motivating and Monitoring JIT Supplier Performance. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 19-24.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*, Vol. 7, No. 4, 375-387.
- Hahn, C., Watts, C., & Kim, J. (1990). The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *International Journal of Materials Management*, 2-7.
- Hair, J. F., & al, e. (2009). *Multivariate Data Analysis : A Global Perspective 7th Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sastedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem) (2nd ed.)*. California: SAGE Publications.

- Hall, S., & S, D. (1993). *The Cultural Studies Reader*. London and NY: Routledge.
- Handfield, B., Monczka, R., Giunipero, L., & Petterson, J. (2009). *Sourcing and Supply Chain Management, 4th Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Handfield, B., Monczka, R., Giunipero, L., & Petterson, J. (2009). *Sourcing and Supply Chain Management, 4th Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Hayes, R., & Schmenner, R. (1978). How. *Harvard Business Review*, 56 (1).
- Heide, J., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 24-36.
- Heide, J., & John, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 24-36.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing No.20*, 277-319.
- Hill, C. (1995). National Institutional Structured, Transaction Cost Economizing and Competitive Advantage: The Case of Japan. *Organization Science*, 22-8.
- Humphreys, Li, & Chan. (2003). The Impact of Supplier Development on Buyer-Supplier Performance. *The International Journal of Management Science*, 133.
- Ittner, C., D.F, L., Nagar, V., & Rajan, M. (1999). Supplier Selection, Monitoring Practices and Firm Performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 18, 253-281.
- Jap, S. (1999). Pe-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, 461-17.
- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research* Vol. 36, 461-17.
- Jassawalla, A., & Sashittal, H. (1998). An Examination of Collaboration in Hightechnology New Product Development Processes. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, 237-254.
- Jaya, I. G., & Sumertajaya, I. M. (2008). Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika dan Pendidikan Matematika*, 1-15.
- Jaya, I., & Sumertajaya, I. (2008). Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. *Seminar Nasional Matematika dan Pendidikan Matematika* , 118-132.

- Joshi, A., & Stump, R. (1999). The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of The Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 291-305.
- Justice, C. (2006). Visit Your Potential Offshore Provider. *Beyond Norder*, 13.
- Kalyanam, K., & Brar, S. (2009). From Volume to Value : Managing the Value-add Reseller Channel at Cisco Systems. *California Management Review*, Vol. 52, No. 1, 94-119.
- Kanter, R. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.4, 96-108.
- Kaparaju, P., Ellegaard, L., & Angelidaki, I. (2009). Optimisation of Production from Manure Through Serial Digestion: Lab-scale and Pilot-scale Studies. *Bioresour. Technol*, 100:701-709.
- Kemenperin. (2018, Nopember 23). *Industri Makanan dan Minuman Masih Jadi Andalan*. Retrieved from Kementerian Perindustrian Republik Indonesia: www.kemenperin.co.id
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. (n.d.). *Sandingan Data UMKM 2012-2017*. Retrieved from Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah: http://www.depkop.go.id/pdf-viewer/?p=uploads/tx_rtgfiles/SANDINGAN_DATA_UMKM_2012-2017_.pdf
- Krause, D. (1997). Supplier Development: Current Practices and Outcomes . *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 12-9.
- Krause, D. (1999). The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Supplier. *Jpurnal of Operations Management* , 205-24.
- Krause, D., & Ellram, L. (1997). Critical Elements of Supplier Development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 21-31.
- Krause, D., & Ellram, L. (1997). Success Factors in Supplier Development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39-52.
- Lascelles, D., & Dale, B. (1989). The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 10-9.
- Lawson, B., Petersen, K., Cousins, P., & Handfield, R. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Temas: The Effects of Formal and Informal Socialization Mechanisms. *Journal of Product Innovation Management Vol. 26, No. 2*, 156-172.

- Leenders, R., & Blenkhorn, D. (1988). *Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship*. New York: The Free Press.
- Li, W., Humphreys, P., Yeung, A., & Cheng, T. (2007). The Impact of Specific Supplier Development Efforts on Buyer Competitive Advantage: An Empirical Model. *International Journal of Production Economics Vol. 106*, 230-247.
- Lin, S., Persada, S., Nadlifatin, R., Tsai, H., & Chu, C. (2015). Exploring the influential factors of manufacturers' initial intention in applying for the green mark ecolabel in Taiwan. *International Journal of Precision Engineering and Manufacturing-Green Technology*, 359-364.
- Loch, C., Stein, L., & Terwiesch, C. (1996). Measuring Development Performance in The Electronics Industry. *Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, No. 1*, 3-20.
- Maholtra, N. K. (2009). *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Jakarta: PT Indeks.
- Malholtra, N. (2007). *Marketing Research An Applied Orientation Fifth Edition*. New Jearsey: Pearson Education.
- Mansur, A. (2018, Juli 13). *Gencar Pembangunan, Potensi Bisnis Desain dan Interior Kian Mentereng*. Retrieved from Harian Ekonomi Neraca: <http://www.neraca.co.id/article/103516/gencar-pembangunan-potensi-bisnis-desain-dan-interior-kian-mentereng>
- Mantau, Z. J., & Sudarty. (2004). Pembenhian Ikan Mas yang Efektif dan Efisien. *Jurnal Litbang Pertanian 23(2)*, 68-73.
- Marbun, B. (2013). *Kamus Politik*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Masrun. (1979). *Reliabilitas dan Cara-cara Menentukannya*. Yogyakarta: UGM.
- Matthyssens, P., & Inemek, A. (2012). The Impact of Buyer-Supplier Relationships on Supplier Innovativeness: AN Empirical Study in Cross-Border Supply Networks. *Industrial Marketing Management, Vol. 42*, 580-594.
- Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Supplier Relationship Management. *ournal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 113-122.
- Modi, S., & Mabert, V. (2007). Supplier Development : Improving Supplier Performance Through Knowledge Transfer. *Journal of Operation Management, Vol. 25*, 42-46.
- Monczka, R., Trent, J., & Callahan, T. (1993). Supply Base Strategies to Maximize Supplier Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 42-54.
- Morrissey, W., & Pittaway, L. (2006). Buyer Supplier Relationships in Small Firms. *International Small Business Journal Vo. 24 No. 3*, 272-298.

- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2013). Supplier Development Efforts: The Supplier's Point of View. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, 180-188.
- Nawawi, H. (1994). *Penelitian Ilmiah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Newman, R., & Rhee, K. (1990). A Case Study of NUMMI and Its Supplier. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 15-20.
- Obal, M., & Lancioni, R. (2013). Maximizing Buyer-supplier Relationships in The Digital Era: Concept and Research Agenda. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, 851-85.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Prahinski, C., & Benton, W. (2004). Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance. *Journal of Operation Management Vol. 22*, 39-62.
- Pujawan, I. N. (2005). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Pusat Data Statistik dan Informasi Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2013). *Profil Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur Untuk Mendukung Industrialisasi KP*. Jakarta: Pusat Data, Statistik dan Informasi.
- Ragatz, G., Handfield, R., & Scannell, T. (1997). Success Factors for Integrating Suppliers Into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No.3, 190-202.
- Rajagopal. (2009). Growing Shopping Malls and Behaviour of Urban Shoppers . *Journal of Retail and Leisure Property Vol. 8 (220)*, 99-118.
- Riswadkar, A. (2008). Avoiding Product Recalls. *Financial Executive*, Vol. 24, No. 5, 50-51.
- Rujirawanich, P., Addison, R., & Smallman, C. (2011). The Effects of Cultural Factors on Innovation in a Thai SME. *Management Research Review*, 1264-1279.
- Sahin, F., & Robinson, E. (2005). Information Sharing and Coordination in Make-To-Order Supply Chains. *Journal of Operations Management*, Vol. 23, 579-98.
- Saputri, K. (2018, Mei 31). *Majukan Dunia Interior, Bekraf Hadirkan Puluhan Desainer di Pameran CASA*. Retrieved from Badan Ekonomi Kreatif Indonesia: <https://www.bekraf.go.id/berita/page/10/majukan-dunia-interior-bekraf-hadirkan-puluhan-desainer-di-pameran-casa>
- Sarjono, H., & Julianita, W. (2015). *Structural Equation Modeling (SEM)*. Jakarta: Salemba EMpat.

- Sarwono, H. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Bank Indonesia Dan LPPI*, 5-57.
- Sarwono, H. A. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Bank Indonesia Dan LPPI*, 5-57.
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. (2006). The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal of Internatoinal Marketing*, Vol. 14, No.3, 64-91.
- Sing, R. K. (2010). The Competitiveness of SMEs in a Globalized Economy: Observations From China and India. *Management Research Review* Vol. 33, No. 1, 45-65.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Operations Management*. London: Pearson.
- Speckman, R. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, 75-81.
- Stuart, F. (1993). Supplier Partnerships: Influencing Factors and Strategic Benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 22-8.
- Stuart, I. (1995). Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 3-9.
- Stuart, I. (International Journal of Purchasing and Materials Management). *Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances*. 1995: 3-9.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmono, C. J. (2019, April 07). *Definisi UMKM Naik Kelas, Indikator dan Model Pendampingannya*. Retrieved from UMKM Jogja: <https://umkmjogja.id/definisi-indikator-dan-pendampingan-umkm-naik-kelas-2/>
- Tungjitjarum, W. S. (2012). The Impact of Supplier Development on Supplier Performance : The Role of Buyer-Supplier Commitment, Thailand. *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 16, 183-193.
- Ulmann, J. (2006). Structural Equation Modeling : Reviewvving the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assesment*, 35-50.

- Unknown. (n.d.). *Definisi UMKM Naik Kelas*. Retrieved from Pama Institute For Society Studies and Empowerment: <https://lppmpama.blogspot.com/2014/09/definisi-umkm-naik-kelas.html>
- Vardiansyah, D. (2008). *Filsafat Ilmu KOMunikasi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Indeks.
- Wagner, S. (2006). A Firm's Responses to Deficient Suppliers and Competitive Advantage. *Journal of Business Reseach*, Vol. 59, No. 6, 686-695.
- Watts, C., & Hahn, C. (1993). Supplier Development Program; An Empirical Analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 11-7.
- Webb, J. (2017, April 27). *What is Supplier Development? Three Levers to Get The Most From the Supply Base*. Retrieved from Forbes: www.forbes.com
- Williamson, G., & W.J.A, P. (1985). *Pengantar Peternakan di Daerah Tropis Edisi ke-1*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis spss dan smart pls*. . Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wold, H. (2013). *Partial Least Square*. In G.A Marcoulides, *Modern Methods For Business Research*. New York: Psychology Press.
- Wynstra, F., Van Weele, A., & Weggemann, M. (2001). Managing Supplier Involvement in Product Development: Three Critical Issues. *European Management Journal*, 19, 157-167.
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518.
- Yan, T., & Dooley, K. (2014). Buyer-Supplier Collaboration Quality in New Product Development Projects. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50, No. 2, 59-73.

(halaman ini sengaja dikosongkan)