

## ANALISIS PENGARUH TEKNOLOGI DAN RANTAI NILAI DALAM PENCAPAIAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA USAHA DI INDUSTRI KULIT MANDING YOGYAKARTA

Afridel Chandra, Soegiono, Sugiarto<sup>1</sup>  
email: afridelchandra@ymail.com

Program Studi Mgister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Erlangga Tengah No. 17, Semarang - 50241, Phone: +62248449010

### ABSTRACT

*This study aimed to analyze the influence of technology, value chain, to increase firm performance in the achievement of Sustainable Competitive Advantage. The object of this research is Manding leather industry center which is in Yogyakarta. This study was to determine whether there is influence of Technology, Value Chain, the increase in Firm Performance in the achievement of Sustainable Competitive Advantage in the leather industry Manding Yogyakarta.*

*This study uses Census of Population and the amount of effort as much as 100 firms are divided on a firms that only makes leather products and firms that once had a salesperson. Data obtained by distributing questionnaires on perceptions of respondents about the purpose of research. The analysis technique used is AMOS structural equation models, to test the truth of influence together with the level of significant 5%. As well as the validity and reliability of the instrument to obtain unbiased data.*

*The study concluded that the technology, value chain has particularly influence on the increase in firms performance in the achievement of Sustainable Competitive Advantage. Simultaneously has linkages. Perceptions of respondents also showed that investation of technology and support by practitioners and academics to provide an understanding of the value chain and competitive advantage is also needed.*

*Keywords: Technology, Value Chain, Firms Performance, Sustainable Competitive Advantage, and SEM AMOS*

### PENDAHULUAN

Keunggulan bersaing telah menjadi isu penting yang harus dipahami oleh para pelaku usaha dalam menghadapi persaingan didalam industri tertentu. Mengetahui keunggulan bersaing berarti memiliki pengetahuan tentang sumberdaya yang akan menjadi modal utama perusahaan dalam mengungguli pesaing. Ini akan berdampak munculnya hal unik yang dapat dimanfaatkan.

Perusahaan tidak akan pernah berhenti menghadapi permasalahan di dalam dan di luar perusahaan. Permasalahan di dalam menyangkut aspek restrukturisasi organisasi perusahaan, akuisisi, dan merger serta aliansi strategik. Aspek yang lebih operasional menyangkut manajemen finansial, produksi, pemasaran, manajemen administrasi dan manajemen sumberdaya manusia. Masalah eksternal ditandai oleh aktifitas ekonomi pasar sedemikian dinamisnya seperti tuntutan pelanggan terhadap mutu dan keamanan produk, fluktuasi harga *input* dan *output*, ekspansi pasar perusahaan lain, teknologi dan pesaing. Dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus menghadapi tantangan

---

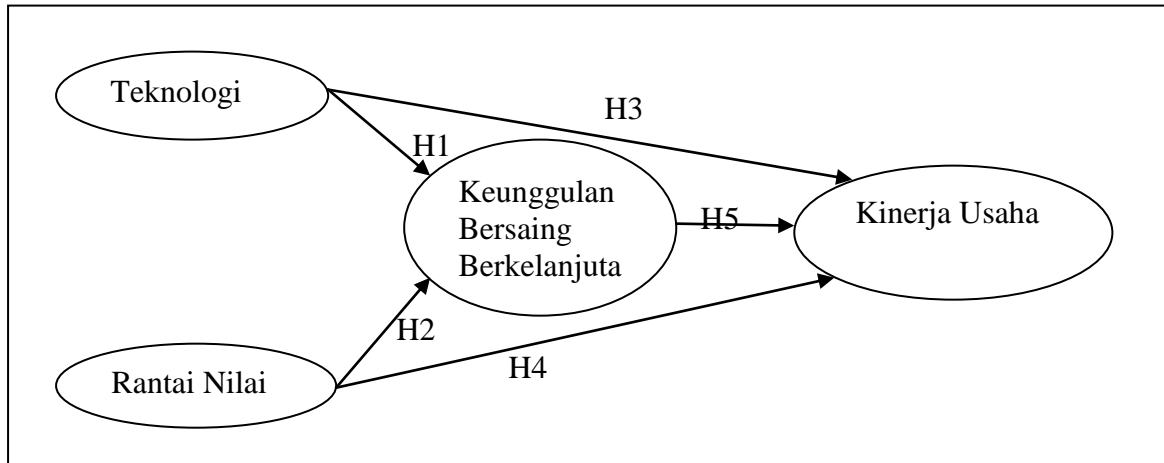
<sup>1</sup> Corresponding author

---

bahkan tekanan-tekanan internal dan eksternal itu. Salah satu pendekatannya adalah bagaimana mengefektifkan potensi sumberdaya yang ada.

### KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan pada telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran yang diajukan yaitu:



Sumber : Porter (1985), dikembangkan untuk penelitian ini

#### Teknologi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Teknologi memiliki peran signifikan dalam menentukan posisi biaya relatif atau diferensiasi relatif karena terwujud dalam setiap aktivitas nilai dan berperan dalam mewujudkan keterkaitan antara berbagai aktivitas maka teknologi dapat memiliki pengaruh besar terhadap biaya dan diferensiasi (Porter, 1985). Perusahaan yang dapat menemukan teknologi yang lebih bagus daripada pesaingnya untuk melaksanakan aktivitas akan memperoleh keunggulan bersaing. Teknologi dapat mempengaruhi keunggulan bersaing dengan cara mengubah atau mempengaruhi semua faktor penentu biaya atau keunikan lain. Perusahaan dapat memakai perkembangannya atau untuk menjadi perusahaan yang pertama atau satu-satunya yang memanfaatkan faktor penentu tertentu. Perubahan biasanya dalam cara perusahaan melaksanakan aktivitasnya atau menggabungkan berbagai teknologi yang tersedia seringkali memungkinkan perusahaan yang bersangkutan memperoleh keunggulan bersaing. Dari telaah pustaka, dirumuskan hipotesis:

**H1 = Terdapat pengaruh yang positif antara Teknologi dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.**

#### Rantai Nilai dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Aktivitas nilai merupakan aktivitas nyata secara fisik dan teknologi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan membangun blok dimana perusahaan menciptakan sebuah produk yang berharga bagi pembelinya. Marjin merupakan selisih antara nilai total dan biaya kolektif yang dilakukan dari aktivitas nilai. Marjin dapat diukur dalam berbagai cara. Saluran pemasok dan rantai nilai juga mencakup marjin yang penting untuk dipisahkan dalam memahami sumber posisi biaya perusahaan, karena saluran pemasok dan marjin merupakan bagian dari total biaya yang ditanggung pembeli. Pada penelitian terdahulu, oleh Musa Abdel Latief Ibrahim Alnawaiseh *et al.*, (2014) menjelaskan hubungan antara analisis rantai nilai dengan pencapaian keunggulan bersaing untuk berfokus pada konsentrasi peningkatan kinerja mengurangi biaya produksi, meningkatkan kualitas produk

dan juga mengurangi kegagalan produksi, meningkatkan *delivery time* dan peningkatan inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan:

***H2 = Terdapat pengaruh yang positif antara Rantai Nilai dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan***

### **Teknologi dan Kinerja Usaha**

Perubahan teknologi mendorong tercapainya keunggulan biaya mutlak lainnya seperti desain produk biaya rendah, mengubah jumlah modal yang diperlukan untuk bersaing dalam sebuah industri. Perubahan teknologi memainkan peran penting dalam pembentukan pola diferensiasi produk sebuah perusahaan, mendorong tercapainya standardisasi produk, meningkatkan atau menurunkan biaya beralih serta mempengaruhi akses ke distribusi dengan cara meningkatkan ketergantungan industri pada saluran misal lebih banyak peragaman produk dan pelayanan purnajual. Pada penelitian terdahulu, Gonca Telli Yamamoto dan Özgür Şekeroğlu (2011) juga menjelaskan menurut penelitian ini menunjukkan bahwa investasi yang serius dipertimbangkan untuk mengatasi krisis di industri kulit Turki adalah investasi teknologi. Kondisi ini persis seperti kondisi di industri kulit manding selain masih kurang investasi serta pengembangan teknologi, usaha-usaha yang terdapat di industri juga sebagian dilakukan dengan aturan keluarga sehingga belum berkembang dengan maksimal. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan:

***H3 = Terdapat pengaruh yang positif antara Teknologi dengan Kinerja Usaha***

### **Rantai Nilai dan Kinerja Usaha**

Rantai nilai terdiri dari indikator *Inbound logistics*, *Operation*, *Outbound logistics* dimana ketiga indikator aktivitas primer memiliki keterkaitan bagi para pelaku usaha sebagai aktivitas penerimaan, penyimpanan, dan mendistribusikan serta pengolahan input menjadi barang atau jasa. Sehingga, aktivitas tersebut memiliki hubungan dengan kinerja usaha pada proses manufaktur perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing. Peran kinerja dengan monitoring *output* dan kemudian menyesuaikan *input* untuk mencapai suatu target dibanding mengendalikan suatu tugas dengan mempertimbangkan semua elemen data yang diperlukan untuk menguraikan status dari sistem. Domingo Calvo Dopico dan Cristina Calvo Porral (2011) menyatakan kontribusi terutama untuk mendefinisikan faktor daya saing dan sumber diferensiasi, serta menganalisis rantai nilai dan merek memiliki peran dalam menentukan strategi dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi perusahaan. Mulai dengan faktor daya saing dan rantai nilai. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan:

***H4 = Terdapat pengaruh yang positif antara Rantai Nilai dengan Kinerja Usaha.***

### **Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dengan Kinerja Usaha**

Bahwa keunggulan bersaing suatu organisasi didukung oleh kemampuan sumber daya dan rutinitas organisasi. Penentuan prioritas kompetisi merupakan elemen kunci dalam strategi manufaktur. Prioritas kompetisi menunjukkan keunggulan kompetitif dan mewakili tujuan yang seharusnya dicapai (Rusjan 2005).

Penelitian oleh Julieta Ojeda-Gomez *et al.*, (2007) juga dijelaskan bahwa keunggulan kompetitif membutuhkan tingkat adaptasi dan dukungan di antara Peran pengusaha, lembaga dan strategi perusahaan. Ini harus saling memperkuat satu sama lain dan menciptakan sinergi yang memungkinkan perusahaan untuk mengatasi kesulitan dan mencapai keberhasilan.

Keunggulan kompetitif akan terjadi apabila terdapat pandangan pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan perusahaan tersebut. Untuk itu syaratnya adalah semua karyawan perusahaan harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal demikian baru terwujud ketika pelanggan dilibatkan dalam merancang proses memproduksi barang dan atau jasa serta didorong membantu perusahaan

merancang sistem Manajemen SDM yang akan mempercepat pengiriman barang dan jasa yang diinginkan pelanggan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan:

**H5 = Terdapat pengaruh yang positif antara Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dengan Kinerja Usaha**

## METODE PENELITIAN

### Variabel Penelitian

Variabel	Indikator
<b>Teknologi (<i>Technology</i>)</b>	T1: Meningkatkan produksi yang diharapkan T2: Manfaat strategis T3: Menyeimbangkan pekerjaan T4: Posisi biaya relatif T5: Posisi diferensiasi
<b>Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)</b>	RN 1: <i>Inbound Logistic</i> RN 2: <i>Outbound Logistic</i> RN 3: <i>Operations</i> RN 4: SDM
<b>Kinerja Usaha (<i>Firm Performance</i>)</b>	KU 1: Pertumbuhan penjualan KU 2: Pertumbuhan aset KU 3: Pertumbuhan pangsa pasar KU 4: Pertumbuhan laba
<b>Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (<i>Sustainable Competitive Advantage</i>)</b>	KBB 1: Kualitas produk KBB 2: Keunikan produk KBB 3: Keunggulan biaya KBB 4: Variasi produk

### Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai hubungan pengembangan teknologi serta implementasi rantai nilai terhadap keunggulan bersaing pada industri kulit Manding di Yogyakarta. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden secara langsung. Kuesioner yang disebar sebanyak 100 buah yang ditujukan untuk 100 usaha di industri kulit Manding Yogyakarta.

### Metode Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik SEM. Karena tujuan pertama dari penelitian adalah untuk menguji teori, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis covariance (*covariance based SEM*), yakni pendekatan SEM yang menggunakan tools AMOS.

### Membuat Model SEM Berdasarkan Teori

Pada tahap ini, dibuat sebuah model (himpunan dari hubungan kausal dari variabel-variabel) berdasarkan teori yang ingin diuji dalam penelitian. Tanpa penggunaan teori, teknik SEM tidak dapat dilakukan karena SEM digunakan untuk menguji sebuah teori. Teori yang digunakan, bisa bersumber dari hasil penelitian empiris yang dilakukan sebelumnya, pengalaman masa lalu dan observasi terhadap perilaku nyata atau fenomena lainnya, serta teori-teori lain yang memungkinkan untuk dilakukan analisis.

Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Kesalahan estimasi. Sebagai ilustrasi, model persamaan adalah pengaruh antara teknologi (T) terhadap rantai nilai (RN), keunggulan bersaing berkelanjutan (KBB) dan selanjutnya kinerja usaha (KU). Jadi persamaan strukturalnya adalah:

$$KU = \gamma_1 T + \gamma_2 RN + \gamma_3 KBB + z$$

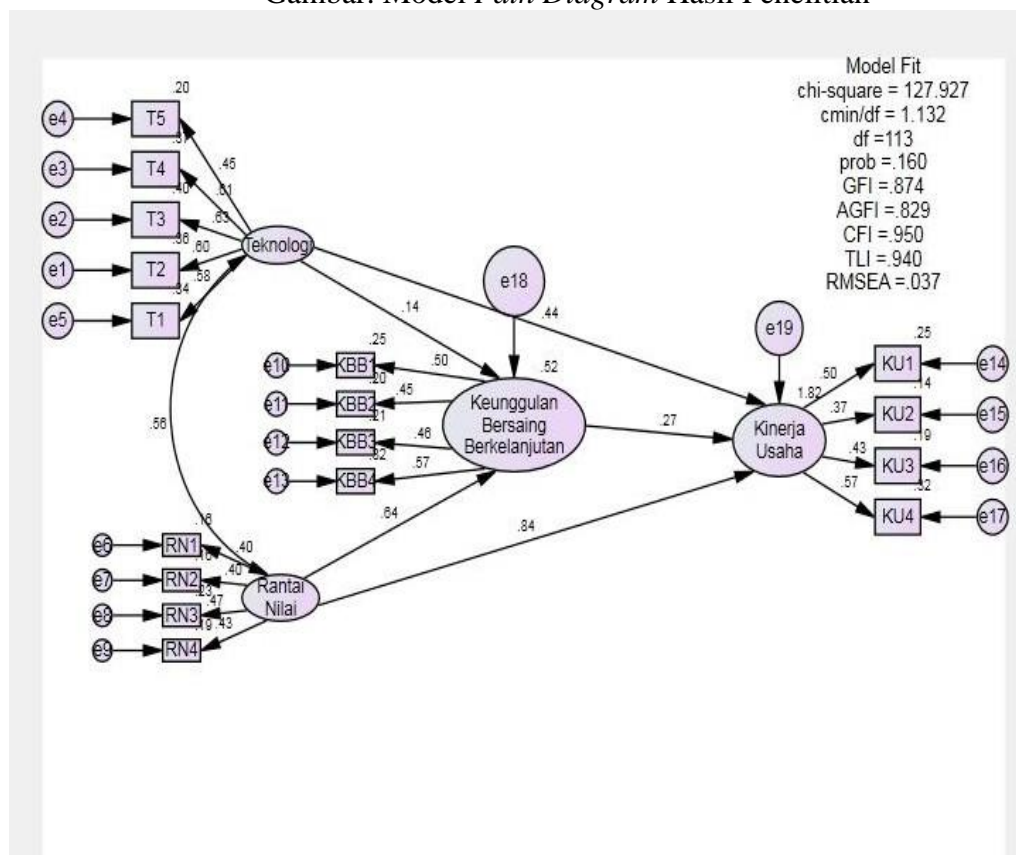
Dengan z1 adalah kesalahan estimasi dan  $\gamma$  adalah koefisien regresi terhadap kinerja usaha. Sebagai ilustrasi, teknologi diukur dengan 2 indikator T1 dan T2 maka persamaan model pengukurannya adalah:

$$T1 = \beta_1 T + e1$$

$$T2 = \beta_2 T + e2$$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambar. Model *Path Diagram* Hasil Penelitian



Berdasarkan Tabel di atas diperoleh nilai *chi square* 127,927 dengan probabilitas  $0,160 > 0,05$ , nilai RMSEA sebesar  $0,037 < 0,08$ , nilai GFI sebesar  $(0,874 > 0,90)$ , nilai CFI sebesar  $0,950 > 0,90$ , dan nilai CMIN/DF sebesar  $1,132 < 2$  hasil ini menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa struktur analisis modeling dalam penelitian ini dapat dilakukan. Dari analisis jalur maka diperoleh model struktural sebagai berikut:

$$KU = 0,44 \times T + 0,84 \times RN + 0,27 \times KBB.$$

### Uji Kausalitas (*Regression Weight*)

Uji statistik hubungan antar *variable* yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikan hubungan antar variabel yang ditampilkan melalui nilai *critical ratio*

(c.r) dan *nilai significance probability* masing-masing hubungan antar variabel. Proses pengujian statistik ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung antar Variabel Berdasarkan**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KBB	<---	Teknologi	.148	.265	.556	.578	par_18
KBB	<---	RN	.945	.475	1.989	.047	par_19
KU	<---	Teknologi	.371	.171	2.165	.030	par_14
KU	<---	KBB	.208	.250	.833	.405	par_15
KU	<---	RN	.963	.487	1.978	.048	par_16

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2016

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut :

$$Y1 = 0,148 X1 + 0,945 X2$$

$$Y2 = 0,371 X1 + 0,963 X2 + 0,208 Y1$$

**Keterangan:**

**X1 = Teknologi**

**X2 = Rantai Nilai**

**Y1 = KBB**

**Y2= Kinerja Usaha**

**Uji Multikolinearitas**

**Tabel Correlations**

	Estimate
Teknologi <--> RN	.584

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2016

Dengan nilai estimasi yang di dapat sebesar 0,584 atau dengan kata lain nilai ini lebih besar dari 0,10 ( $0,584 > 0,10$ ) sehingga tidak terdapat multikolinearitas diantara kedua variabel independen.

**Uji Determinan Model**

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) yang dihasilkan dari model persamaan struktural untuk menyatakan besarnya pengaruh yang diberikan kepada *variable* terikat dari variabel bebas yang terkait dengan jalur pengaruh masing-masing menunjukkan hasil sebagai berikut.

**Tabel Koefisien Determinasi (Squared Multiple Correlation)**

Variabel	Estimate
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0,385
Kinerja Usaha	0,515

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2016

Hasil perhitungan di atas memperlihatkan bahwa dalam model ini variabel yang secara bersama-sama memberikan pengaruhnya kepada nilai Kinerja Usaha (Y2) adalah sebesar



51,5%, yang didasarkan pada kontribusi dari tiga variabel yaitu Teknologi, Rantai Nilai dan Keunggulan bersaing Berkelanjutan, sedangkan terhadap Keunggulan bersaing Berkelanjutan (Y1) pengaruh sebesar 38,5% didasarkan pada kontribusi 2 variabel yaitu Teknologi dan Rantai Nilai. Ini berarti bahwa proporsi pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini memberikan kontribusi pengaruh yang cukup besar, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Baik pengaruh langsung, pengaruh tak langsung, ataupun pengaruh total variabel antededen.

**Pengaruh Langsung (*Direct*) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect*)  
Hasil Estimasi *Total Effect***

No	Jalur Pengaruh	Simbol	<i>Indirect Effect</i>	<i>Direct Effect</i>	<i>Total Effect</i>
1	X1 ---- > Y2 Teknologi ---- > Kinerja Usaha	$\alpha, \beta$	0,069	0,343	0,412
2	X2 ---- > Y2 Rantai Nilai ---- > Kinerja Usaha	$\alpha, \beta$	0,232	0,675	0,907

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2016

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka *Indirect Effect* atau nilai pengaruh tidak langsung Teknologi terhadap Kinerja Usaha dengan dimediasi Keunggulan bersaing Berkelanjutan sebesar 0,069 dan *Indirect Effect* atau nilai pengaruh tidak langsung Rantai Nilai terhadap Kinerja Usaha dengan dimediasi Keunggulan bersaing Berkelanjutan sebesar 0,232. Sedangkan *total effect* antar variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian adalah total Teknologi terhadap Kinerja Usaha dengan dimediasi Keunggulan bersaing Berkelanjutan sebesar 0,412 dan *total effect* Rantai Nilai terhadap Kinerja Usaha dengan dimediasi Keunggulan bersaing Berkelanjutan sebesar 0,907 yang merupakan penjumlahan dari *direct effect* + *indirect effect*.

**Uji Hipotesis**

**Tabel Hasil Uji Hipotesis**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KBB <--- Teknologi	.148	.265	.556	.578	par_18
KBB <--- RN	.945	.475	1.989	.047	par_19
KU <--- Teknologi	.371	.171	2.165	.030	par_14
KU <--- KBB	.208	.250	.833	.405	par_15
KU <--- RN	.963	.487	1.978	.048	par_16

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2016

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh keterangan hasil pengujian hipotesis diatas menyatakan bahwa tidak semua nilai CR berada diatas 1,96 dan tidak semua nilai p berada dibawah 0,05. Sehingga penjelasan setiap hipotesa akan dijabarkan sebagai berikut:

**1. Pengaruh Teknologi terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa teknologi mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan tidak diterima. hal ini dapat dilihat pada nilai Prob = 0,578 > 0,05 dan nilai CR= 0,556 < 1,96.

Dengan demikian **Hipotesis 1 ditolak**.

**2. Pengaruh Rantai Nilai terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa rantai nilai mempunyai pengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan diterima. hal ini dapat dilihat pada nilai Prob = 0,047 < 0,05 dan nilai CR= 1,989 >1,96. Rantai memiliki peran fundamental pada pencapaian keunggulan bersaing. Bagaimana masing- masing dari aktivitas rantai nilai dilakukan untuk mengetahui proses keunggulan bersaing. Memperbandingkan rantai nilai pesaing akan mengungkapkan perbedaan yang menentukan keunggulan bersaing.

Dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**.

**3. Pengaruh Teknologi terhadap Kinerja Usaha**

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa teknologi mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha diterima. hal ini dapat dilihat pada nilai Prob = 0,030 < 0,05 dan nilai CR= 2,165 >1,96. Perubahan teknologi mendorong tercapainya keunggulan biaya mutlak lainnya seperti desain produk biaya rendah, mengubah jumlah modal yang diperlukan untuk bersaing dalam sebuah industri. Perubahan teknologi memainkan peran penting dalam pembentukan pola diferensiasi produk sebuah perusahaan, mendorong tercapainya standardisasi produk, meningkatkan atau menurunkan biaya beralih serta mempengaruhi akses ke distribusi dengan cara meningkatkan ketergantungan industri pada saluran misal lebih banyak peragaman produk dan pelayanan purnajual.

Dengan demikian **Hipotesis 3 diterima**.

**4. Pengaruh Rantai Nilai terhadap Kinerja Usaha**

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa rantai nilai mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha tidak diterima. hal ini dapat dilihat pada nilai Prob = 0,405 < 0,05 dan nilai CR= 0,833 >1,96.

Dengan demikian **Hipotesis 4 ditolak**.

**5. Pengaruh Keunggulan Bersaing Berkelanjutan terhadap Kinerja Usaha**

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan mempunyai pengaruh terhadap kinerja usaha diterima. hal ini dapat dilihat pada nilai Prob = 0,048 < 0,05 dan nilai CR= 1,978 >1,96. Keunggulan kompetitif akan terjadi apabila terdapat pandangan pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan perusahaan tersebut. Untuk itu syaratnya adalah semua karyawan perusahaan harus fokus pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal demikian baru terwujud ketika pelanggan dilibatkan dalam merancang proses memproduksi barang dan atau jasa serta didorong membantu perusahaan merancang sistem Manajemen SDM yang akan mempercepat pengiriman barang dan jasa yang diinginkan pelanggan. Perusahaan tidak akan pernah berhenti menghadapi permasalahan di dalam dan di luar perusahaan. Permasalahan di dalam menyangkut aspek yang lebih operasional seperti manajemen finansial, produksi, pemasaran, manajemen administrasi dan manajemen sumberdaya manusia. Sementara itu masalah eksternal ditandai oleh aktifitas ekonomi pasar sedemikian dinamisnya seperti tuntutan pelanggan terhadap mutu dan keamanan produk, fluktuasi harga input dan output, ekspansi pasar perusahaan lain, teknologi dan pesaing.

Dengan demikian **Hipotesis 5 diterima**.



## KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa teknologi tidak memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Dalam persepsi responden peran teknologi terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan belum diperlukan karena mereka masih membutuhkan tenaga manusia dalam produksinya. Dalam kenyataannya teknologi dapat memotong biaya serta meningkatkan tingkat produk secara signifikan sehingga keunggulan biaya, kualitas serta diferensiasi bisa dicapai dalam menghadapi persaingan dalam pencapaian keunggulan bersaing.
2. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa rantai nilai berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Memahami rantai nilai memberikan manfaat strategis bagi perusahaan dikarenakan ada kemampuan dari setiap pengusaha untuk terus berusaha meningkatkan kinerja usaha mereka secara internal demi mengungguli pesaing di pasar.
3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa teknologi berpengaruh secara positif terhadap kinerja usaha. Peran teknologi mampu meningkatkan keseluruhan kinerja usaha baik penjualan maupun aset karena keberadaan teknologi sebagai aset itu sendiri maupun keberadaan teknologi yang dapat meningkatkan jumlah produksi.
4. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa rantai nilai tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha. Rantai nilai dalam persepsi pengusaha kurang dipahami dalam menjalankan usahanya padahal rantai nilai memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja usaha dari segi laba dikarenakan kemampuan setiap pengusaha yang telah mampu memahami kebutuhan pasar sehingga banyak dari faktor internal usaha dapat di potong prosesnya baik secara distribusi dan produksi.
5. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan berpengaruh secara positif terhadap kinerja usaha. Dengan unggul secara biaya, kualitas, keunikan dan variasi produk memberikan usaha di industri kulit Manding manfaat dan peningkatan penjualan, pangsa pasar, laba maupun aset secara bersama-sama.

## Saran

Dengan melihat hasil penelitian sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :Persepsi yang diberikan setiap pengusaha tentang ke empat variabel menunjukkan bahwa mereka kurang memiliki pengetahuan tentang bagaimana manfaat dari setiap variabel tersebut dapat meningkatkan posisi usaha mereka secara simultan akan tetapi dikarenakan mayoritas pengusaha dalam taraf pendidikan yang rendah sehingga kemampuan mereka untuk mengaplikasikan masih sangat minim belum lagi seluruh usaha masih sebatas pengelolaan lingkup keluarga sehingga terdapat batasan yang menyebabkan usaha tidak berkembang dan dinamis. Saran dalam hal ini adalah butuhnya peran pemerintah sebagai *stake holder* untuk membukakan jalan bagi para praktisi dan akademisi dalam memberikan bimbingan maupun praktik kepada pengusaha.

## Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan gambaran bagaimana industri kulit Manding membutuhkan peran para praktisi serta akademisi dalam melakukan pembimbingan dalam pengembangan usaha. Kebanyakan usaha di industri tidak berkembang di sebabkan karena faktor adaptasi pengusahanya yang kurang baik membentuk lingkungan yang kompetitif. Pendidikan dasar yang rendah, usaha yang hanya dikelola secara kekeluargaan. Sehingga secara manajerial industri butuh bimbingan praktisi dan akademisi. Serta merta memberikan kemudahan investasi masuk pada industri ini karenan investasi teknologi

sangat dibutuhkan. Semua yang ditemukan dalam industri memberikan hasil jika insutri belum siap menghadapi persaingan baik lokal maupun MEA yang akan datang.

### Penelitian yang akan Datang

Penelitian yang akan datang dapat memiliki jumlah sample yang lebih besar dan juga menggunakan lebih banyak objek penelitian sehingga akan didapatkan hasil maksimal demi memahami keunggulan bersaing secara keseluruhan. Bagi peneliti, dari beberapa hipotesis penelitian yang diterima maupun beberapa variabel penelitian yang terdapat dalam penelitian ini sekiranya dapat dilakukan penelitian kembali dengan periode waktu yang berbeda.

### REFERENSI

- Agrawal, Rakesh K. and Hurriyet, Hilal. 2004. *The advent of manufacturing technology and its implications for the development of the value chain. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 34 No. 3/4, 2004 pp. 319-336 q Emerald Group Publishing Limited 0960-0035. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.*
- Al-Abed, Mohammed Saleh, Ahmad, Zainal Ariffin & Adnan, Muhammad Anuar. 2014. *Technology Transfer Performance and Competitive Advantage: Evidence from Yemen. Asian Social Science; Vol. 10, No. 3; 2014 ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025 Published by Canadian Center of Science and Education 195. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.*
- Alnawaiseh, Musa Abdel Latif Ibrahim, AL-Rawashdi, Firas Muhammad & Alnawaiseh, Mahmoud. 2014. *The Extent of Applying Value Chain Analysis to Achieve and Sustain Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing Companies. International Business Research; Vol. 7, No. 8; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education 179. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.*
- Atkinson, A A, R. S. Kaplan, E. M. Matsumura, S.M. Young. 2012. *Akuntansi Manajemen. Edisi Kelima. Buku Dua. PT Indeks. Jakarta.*
- Bayo-Moriones, Alberto dan De Cerio, Javier Merino-Díaz. 2002. *Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. Management, Vol. 5, No. 3, 175-199. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.*
- Barney, Jay. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. TexasA&M University, Vol.17,No1, 99-120.*
- Dopico, Domingo Calvo and Porral, Cristina Calvo. 2011. *Analysis of Value Chain and Sources of Differentiation in International Fashion Markets European Research Studies, Volume XIV, Issue (1). www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.*
- Dyogyakarta Dalam Angka 2014. <http://yogyakarta.bps.go.id/>. Diakses 20 Desember 2015.
- D'Aveni, Richard A. 1996. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. The Academy of Management Review Vol. 21, No. 1, pp. 291-294.*
- Forrester, J., 1961. *Industrial Dynamics. MIT Press, Cambridge, MA.*
- Grant, Robert M. 1991. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Vol. 33, Issue 3, p. 114-135 1991.*
- Jayaseelan, David and Mazumder, Latha Krishnadas. 2015. *The role of business ethics and social responsibility in achieving competitive advantage and ensuring sustainable business (An empirical study on industrial companies in UAE). The Business and Management Review, Volume 6 Number 3 International Conference on Restructuring of the Global Economy. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.*

- Jin, Byounggho. 2004. *Apparel industry in East Asian newly industrialized countries: Competitive advantage, challenge and implications*. *Journal of Fashion Marketing and Management*; 8, 2; ABI/INFORM Complete pg. 230. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Li, Huichong. 2003. *An Examination of the Sources of Competitive Advantage in the Wenzhou (China) Footwear Industry*. Page 1 – 67. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Mahoney, Joseph T. and Pandian, J. Rajendran. 1992. *The resource-based view within the conversation of strategic management*. *Strategic Management Journal*. Volume 13, Issue 5, pages 363–380.
- Mwinyihija, Mwinyikione dan Quisenberry, William. 2014. *Innovation Responses from the Leather Value Chain Strata Survey in Kenya*. *International Review of Management and Business Research* Vol. 3 Issue.3 page 1443 – 1453. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Nothnagel, Katja. *Empirical Research within Resource-Based Theory: A Meta-Analysis of the Central Propositions*. 2008. Springer Science & Business Media, *Business & Economics* - 308 pages.
- Ojeda-Gomez, Julieta, Mike Simpson, S.C. Lenny Koh and Jo Padmore. 2007. *Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. Benchmarking: An International Journal* Vol. 14 No. 3, 2007 pp. 289-305 q Emerald Group Publishing Limited 1463-5771. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Harvard. US.
- Porter, Michael. 1980. *Competitive Strategy : Teknik Menganalisis Industri & Pesaing* . Harvard. US.
- Popescu, M. dan Dascălu, A. 2011. *VALUE CHAIN ANALYSIS IN QUALITY MANAGEMENT CONTEXT*. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov* • Vol. 4 (53) •No. 2 Series V: *Economic Sciences*. www.Proquest.com. Diakses 19 Desember 2015.
- Russell, Suzana N. & Millar, Harvey H. 2014. *Exploring the Relationships among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy*. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 4, No. 3; 2014 ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733 Published by Canadian Center of Science and Education 37. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Sakchutchawan, Sut. *CONTEMPORARY LOGISTICS INNOVATION FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: CONCEPT AND OPERATIONS*. Page 13 – 33. www.Proquest.com. Diakses 19 Desember 2015.
- Shafaei, Rasoul and Shahriari, Hamid. 2009. *Investigation of leather industry competitiveness in Iran*. *Journal of Fashion Marketing and Management* Vol. 13 No. 3, 2009 pp. 343-357 q Emerald Group Publishing Limited 1361-2026. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Sharma, Amit dan Christie, Iain T. 2010. *PERFORMANCE ASSESSMENT USING VALUE-CHAIN ANALYSIS IN MOZAMBIQUE*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22 No. 3, pp. 282-299. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.
- Singh, Satish Chandra dan Gupta, Dhananjai. 2013. *Sustainability: A Challenge for Indian Leather Industry*. *Journal of Supply Chain Management Systems* Volume 2 Issue 4. www.Proquest.com. Diakses 24 Desember 2015.

- Slovin, Myron B. Dan Marie E. Sushka, 1993, "Ownership Concentration, Corporate Control Activity, and Firm Value: Evidence from the Death of Inside Blockholders, *Journal of Finance*, Vol XLVIII, No. 4.
- Slovin, Myron B. Dan Marie E. Sushka, 1977, *Money and economic activity: an analytical approach*. Lexington Books, 1977 - Business & Economics - 220 pages
- Sugiyono, Prof. Dr. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Manajemen Operasional*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). *Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model*. *Management Science*, 33,509-524. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.33.4.509>
- Vinayan, Gowrie, Jayashree, Sreenivasan & Marthandan, Govindan. 2012. *Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries*. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 22; 2012 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education 29. [www.Proquest.com](http://www.Proquest.com). Diakses 24 Desember 2015.
- Wernerfelt, Birger. 1984. *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. pp. 171-180.
- Whittaker, James B. (1993). *The Government Performance Result Act, Educational Service Institute*.
- Yamamoto, Gonca Telli dan Şekeroğlu, Özgür. 2011. *Crisis management in the Turkish leather industry*. *African Journal of Business Management* Vol.5 (8), pp. 3212-3219. [www.Proquest.com](http://www.Proquest.com). Diakses 24 Desember 2015.
- Yamamoto, Gonca Telli, Bekir Yilmaz, Eser Eke Bayramoglu and Özgür Sekeroglu. 2010. *An analysis and a solution for the existence of Turkish leather industry*. *African Journal of Business Management* Vol. 4(10), pp. 2032-2036. [www.Proquest.com](http://www.Proquest.com). Diakses 24 Desember 2015.