

# Pengaruh *Tangible Resource* Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Air Minum dalam Kemasan (AMDK) di Wilayah Sidoarjo, Surabaya & Pasuruan

Purwohandoko

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya

Email: warogpurwo2008@yahoo.com

## ABSTRACT

*Every company have difference and special resource. The difference can become added value for every company. Company's resource will creating different performance for every company's. This research try to relation between tangible resource to company's performance of AMDK. A result of the research by calculation of PLS and also descriptive, yielded that the existence of significant relation between tangible resource with performance company of AMDK with ever greater finding on company scale hence gaining strength creating company performance. The loading result consistently indicated the organization of internal resources, learning and growth on company's performance are the most dominant dimension implying the necessity of learning process in organization and resources management. Therefore the role of human resources needed to be managed through organization management system arrangement by establishing organization culture and collective awareness of the entire human resources of the company.*

**Keywords:** *tangible resource, performance*

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha menuntut setiap perusahaan saling bersaing untuk tetap mempertahankan eksistensinya di era Globalisasi. Persaingan dalam dunia usaha yang tidak terkendali seringkali membawa konsekuensi negatif bagi lingkungan dunia usaha. Perusahaan membutuhkan suatu sumberdaya penting yang seharusnya dapat menjadi komponen pendukung sekaligus sebagai kekuatan bahkan sebagai keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan untuk menghadapi persaingan dunia usaha. Penrose (1959) menyatakan bahwa perusahaan bukan sekedar unit administratif, melainkan kumpulan sumber daya produktif yang pemanfaatan tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur dari sumberdaya produktif yang digunakan.

Peneliti yang membuktikan pernyataan Penrose adalah Birger Wernerfelt (1984). Dalam *Resourced Based View of the Firm* ia menemukan teori strategi berbasis sumber daya. Asumsi yang digunakan dalam teori tersebut adalah bahwa semua perusahaan menginginkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan untuk menghasilkan imbal hasil di atas rata-rata (*economic rents*).

Barney (1991) dalam penelitiannya berpendapat bahwa bila sumber daya perusahaan yang dimiliki semua perusahaan homogen, strategi yang digunakannya sama sehingga tidak ada keunggulan bersaing. Hal itu berarti bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat terwujud jika terdapat perbedaan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sehingga seharusnya strategi yang dibangun, dirumuskan, dan diimplementasikan berdasarkan sumber daya yang

dimiliki akan berbeda-beda pula. Peneliti lain, misalnya Peteraf (1993), Fahy dan Smithee (1999), dan Finney dkk (2007), membuktikan bahwa sumber daya yang heterogen mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang berbeda-beda dan keuntungan yang diperolehpun beragam. Beberapa pernyataan tersebut dapat berarti bahwa setiap perusahaan tidak mungkin mengoperasikan sumber daya yang sama karena sekalipun sumber dayanya terbatas mereka mempunyai skala prioritas yang berbeda dalam mengalokasikan dan menilai penting tidaknya menghasilkan suatu kinerja.

Berdasarkan beberapa rujukan diketahui sumber daya yang mampu mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan mempunyai karakteristik berikut: (1) mempunyai nilai, (2) langka, (3) tidak mudah ditiru, dan (4) tidak tergantikan (Barney, 1991); (1) tahan lama, (2) transparan, (3) *transferable*, dan (4) dapat direplikasi (Grant, 1991); (1) tidak dapat ditiru, (2) tahan lama, (3) *appropriable*, (4) tidak tergantikan, dan (5) superior (Collin dan Montegomery, 1995); (1) komplementer, (2) langka, (3) *low tradability*, (4) tidak dapat ditiru, (5) *limited substitutable*, dan (6) tahan lama (Amit dan Shoemaker, 1993); (1) superior dan (2) spesifik (Day dan Wensley dalam Hoffman (2000). Dapat disimpulkan bahwa karakteristik sumberdaya perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing adalah: (1) tidak mudah ditiru, (2) tidak mudah digantikan, (3) langka, (4) tahan lama, dan (5) superior.

Dari penjelasan di atas peneliti menduga bahwa perbedaan portofolio sumberdaya yang dimiliki perusahaan AMDK akan menghasilkan perbedaan kinerja perusahaan. Industri AMDK khususnya di

Sidoarjo, Surabaya, dan Gresik dipilih karena perkembangan industri AMDK yang tumbuh sangat pesat, peluang pasar semakin besar karena adanya tuntutan kebutuhan dan keinginan masyarakat untuk hidup sehat, bersih dan praktis, dan masih banyak perusahaan AMDK yang tumbuh dengan baik, tapi juga gagal untuk hidup.

Pada penelitian ini beberapa indikator pengukuran variabel penelitian sebelumnya disesuaikan dengan karakteristik subyek penelitian. Collin dan Montgomery (1998) mengkatégorikan dalam 3 (tiga) kelompok besar sumber daya, yaitu; (1) *tangible assets*, (2) *intangible assets*, dan (3) *organisational capabilities*. Berdasarkan tiga kelompok besar tersebut, Dollinger (1999), mengelompokkan menjadi 6 (enam) indikator pengukuran sumber daya yang mampu menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan; (1) sumber daya fisik, (2) reputasi, (3) keorganisasian, (4) keuangan, (5) intelektual/manusia, dan (6) teknologi. Setelah mempelajari karakteristik perusahaan AMDK, penelitian ini mengembangkan pengukuran sumberdaya fisik yang lebih spesifik sesuai dengan karakteristik perusahaan AMDK sebagai celah risetnya, sehingga penelitian ini mengembangkan pengukuran sumber daya fisik menjadi empat indikator pengukuran, yaitu; (1) sumber daya fisik pengolah bahan mentah, (2) sumber daya fisik proses produksi, (3) sumber daya fisik proses pengemasan, dan (4) sumber daya fisik distribusi.

Berdasarkan latar belakang diatas, dirumuskan permasalahan yang lebih terperinci yaitu “Apakah *Tangible Resource* yang diukur melalui sumberdaya fisik, sumberdaya organisasi, dan sumberdaya keuangan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya & Pasuruan ?”

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *tangible resource* terhadap kinerja perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya & Pasuruan. Penelitian ini diharapkan menghasilkan kontribusi sebagai berikut, 1) Memberikan masukan pada Manajer *tangible resource* yang mana yang paling dominan mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang seharusnya dikelola dengan baik. 2) Memberikan masukan pada Manajer kinerja perusahaan yang mana yang paling dominan *outcome* perusahaan yang seharusnya dikelola dengan baik.

## METODE

### Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif. Penelitian ini

termasuk penelitian kuantitatif karena, (1) bertujuan mengkuantitatifkan data dan membuat generalisasi hasil sampel dari populasi, (2) jumlah sampelnya banyak, (3) dilakukan secara terstruktur, (4) analisis data menggunakan statistik, dan (5) hasil penelitian untuk memberi rekomendasi (Malhotra, 2004). Sedangkan sifat hubungan antar variabelnya termasuk dalam penelitian korelasional karena penelitian ini untuk mengetahui hubungan antar variabel.

### Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di wilayah Sidoarjo, Surabaya dan Pasuruan. Dasar pemilihan ini adalah (1) Jawa Timur sebagai provinsi kedua di Indonesia yang begitu cepat perubahan lingkungan geografi, demografi dan psikografi, sehingga memaksa perusahaan AMDK harus merespon dengan cepat perubahan tersebut, (2) peneliti dan para tenaga peneliti mengenal daerah Jawa Timur, sehingga memudahkan dalam mengakses informasi dan memperoleh data, dan (3) lokasi tidak berjauhan, sehingga memperlancar proses penelitian dan efisiensi biaya.

### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah konklusif karena mendiskripsikan masing-masing variabel untuk memperoleh gambaran pelaksanaan sumber daya internal dan kinerja perusahaan AMDK, dan menghubungkan antar variabel tersebut, serta membuktikan hipotesis untuk menguji signifikansinya.

### Populasi dan sampel

Populasi sekaligus sampel penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan air minum dalam Kemasan (AMDK) di Sidoarjo, Surabaya dan Pasuruan sampai dengan tahun 2008 yang berjumlah 43 perusahaan sebagai unit analisisnya yang akan diwakili manajer atau pemilik perusahaan (untuk perusahaan kecil/mikro) sebagai respondennya.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua cara, yaitu teknik kuesioner dan wawancara.

- Teknik kuesioner yaitu menggunakan kuesioner untuk mendapatkan jawaban dari para responden yaitu manajer perusahaan sebagai cerminan persepsinya tentang sumber daya internal dan kinerja perusahaan AMDK.

**Tabel 1. Variabel, Definisi Variabel, Dimensi, dan Indikator Pengukuran**

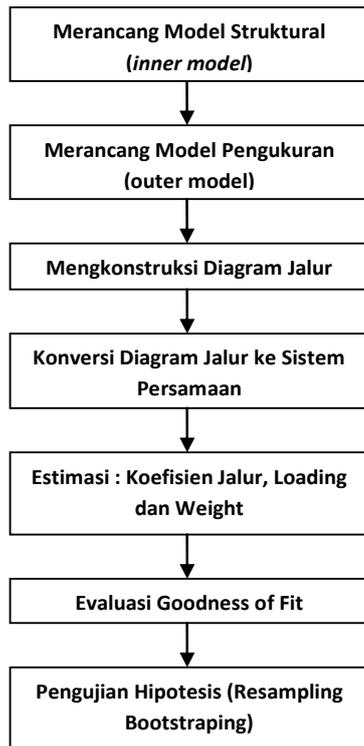
Variabel Latent	Konsep Variabel	Variabel Manifes	Indikator
<b>Sumber Daya Berwujud</b>	Tangible resources diadopsi dari Barney, (1991). Physical resources adalah sumber daya fisik yang nampak dan dapat dijumlahkan yang digunakan untuk aktivitas perusahaan.	Shopistication and location of a firm's plant and equipment, access to raw material	- Ketersediaan bahan mentah air - Ketersediaan fasilitas pengolahan bahan mentah - Ketersediaan fasilitas proses produksi - Tingkat efisiensi fasilitas proses produksi - Ketersediaan fasilitas pengemasan - Tingkat efisiensi fasilitas pengemasan - Ketersediaan fasilitas distribusi - Tingkat efisiensi fasilitas distribusi - Struktur organisasi - Pola tatakelola organisasi - Pola perencanaan - Pola pelaksanaan - Pola pengawasan
	Sumber daya Organisasi adalah sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mengukur struktur organisasi dalam pelaporan formal dan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (Barney, 1991) Keuangan adalah sumber daya yang dimiliki perusahaan sebagai kemampuan perusahaan dalam memenuhi permodalan baik modal asing maupun modal sendiri dan pengelolaan keuangan (Barney, 1991)	Sumber daya organisasi Sumber daya keuangan	- Kapasitas perusahaan mendapatkan pinjaman - Kecakapan perusahaan mengelola dana - Monitoring dan evaluasi anggaran
<b>Kinerja Perusahaan</b>	Pengukuran kinerja keuangan berhubungan dengan tiga area; pertumbuhan, profitabilitas, dan kreasi nilai. Setiap perusahaan mempunyai impian akan tumbuh dalam pasar dan menghasilkan keuntungan karena kriteria sukses tidaknya diukur dari kemampuan menghasilkan laba dan secara ekonomi laba atau keuntungan lebih tinggi dibanding biaya (Niven, 2002)	Perspektif Keuangan	- Prosentase laba dari harta - Prosentase laba dari penjualan - Tingkat perputaran piutang - Jumlah harta yang dimiliki perusahaan - Penjualan produk baru
	Kinerja perusahaan dapat dicerminkan dari peningkatan pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur melalui produktivitas, pelatihan dan pendidikan, serta kepuasan karyawan (Niven, 2002).	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan	- Kepuasan karyawan - Pelatihan dan pendidikan - Karyawan - frekuensi kehadiran karyawan - Produktivitas karyawan

**Sumber: diolah peneliti**

- b. Teknik dokumentasi yaitu untuk mendapatkan data berupa dokumen yang relevan dengan permasalahan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner.
- c. Teknik Wawancara yaitu untuk memperjelas dari data atau melengkapi data yang diperoleh dari teknik dokumentasi dan kuesioner agar ketersediaan data terjamin validitasnya dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.
1. Model ini tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu yang dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval atau rasio.
  2. Variabel yang digunakan dalam penelitian merupakan variabel laten.
  3. Seluruh populasi perusahaan AMDK digunakan sebagai sampel, tetapi jumlahnya sedikit ( $n = 43$ ), sehingga tidak memenuhi bila menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) dan besarnya sampel masuk interval 30 sampai 100 seperti yang direkomendasikan oleh PLS. Adapun langkah-langkah dalam analisis PLS dijelaskan pada Gambar 1.

**Teknik Analisis Data**

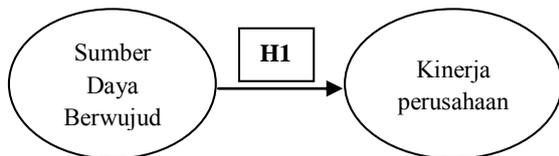
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Alasan penggunaan analisis PLS dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 1. Langkah-Langkah Analisis PLS

**1. Langkah Pertama: Merancang Model Struktural (inner model)**

Merancang model struktural hubungan (*inner model*) adalah menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantif teori.



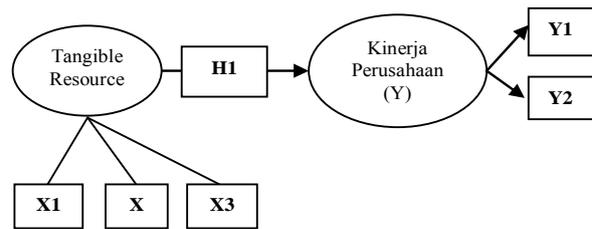
Gambar 2. Model hipotesis *tangible resource* dalam menghasilkan kinerja perusahaan AMDK

**2. Langkah Kedua: Merancang Model Pengukuran (outer model)**

Merancang model pengukuran (*Outer model*) adalah mendefinisikan hubungan antara *variable* laten dengan *variable* manifestnya dan di dalam penelitian ini semuanya bersifat refleksif.

**3. Langkah Ketiga: Mengkonstruksi Diagram Jalur**

Tahap ketiga yaitu mengkonstruksi diagram jalur untuk lebih mudah untuk dipahami, hasil perancangan *inner model* dan *outer model* tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur seperti Gambar 3.



Gambar 3. Rancangan *inner model* dan *outer model*

**4. Langkah Keempat: Konversi Diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan**

Outer Model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. *Inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

**5. Langkah Kelima: Estimasi**

Metode pendugaan parameter (*estimasi*) di dalam metode PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah mencapai kondisi konvergen.

**6. Langkah Keenam: Goodness of Fit**

Berikutnya Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran-ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat koefisien jalur strukturalnya. Sedangkan stabilitas estimasi diuji dengan t-statistik melalui prosedur *bootstraping*.

**7. Langkah Ketujuh: Pengujian Hipotesis**

Langkah terakhir dari data yang telah diolah dan dianalisis peneliti dapat menguji hipotesis yang telah terumuskan.

**HASIL**

**Gambaran Obyek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan sampel penuh, yaitu dari 43 perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya dan Pasuruan dan secara keseluruhan sampel tersebut terpenuhi sebagai responden. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan 43 sampel atau (100%) dari populasi. Menurut skala usahanya, perusahaan

sampel meliputi perusahaan mikro, kecil, menengah dan besar. Biro Pusat Statistik menggunakan jumlah tenaga kerja sebagai dasar klasifikasi skala usaha, yaitu usaha mikro (1-4 tenaga kerja), usaha kecil (5-19 tenaga kerja), usaha menengah (20-99 tenaga kerja), dan usaha besar (100 atau lebih tenaga kerja). Ada 3 perusahaan skala mikro, dan pada Tabel 2 distribusi sampel berikut dimasukkan pada kelompok mikro/kecil.

**Tabel 2 Distribusi sampel menurut skala usaha**

Skala Perusahaan	Perusahaan		Tenaga Kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Mikro/Kecil	16	37,21	152	5,59
Menengah	17	39,53	655	24,11
Besar	10	23,26	1910	70,30
Total	43	100	2717	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 2, sampel penelitian meliputi 16 (37,21%) perusahaan skala mikro/kecil; 17 (39,53%) perusahaan skala menengah dan 10 (23,26%) perusahaan skala besar. Dilihat berdasarkan data jawaban responden, 43 perusahaan sampel, menyerap tenaga kerja sebesar 2.717 orang, dengan proporsi terbesar adalah perusahaan besar (70,30%), perusahaan menengah (24,11%) dan perusahaan mikro/kecil (5,59%). Sebaran perusahaan AMDK yang menjadi sampel meliputi 3 kabupaten/kota di Jawa Timur. Pasuruan memberikan kontribusi terbesar dengan jumlah 25 perusahaan (58%), dan Surabaya dengan 15 perusahaan (30%).

### Deskripsi Variabel

Berdasarkan hasil isian kuesioner terhadap kedua variabel tersebut dianalisis dengan metode statistik deskriptif rata-rata, untuk mengetahui kekuatan Sumber Daya Internal perusahaan, dan kinerja perusahaan. Sedangkan untuk memberikan informasi yang lebih bermakna peneliti mengelompokkan berdasarkan skala usaha perusahaan dengan melakukan analisis statistik deskriptif.

### Deskripsi Variabel sumber daya internal

Sumber Daya Internal perusahaan menggunakan tiga indikator yaitu sumber daya fisik (tangible), sumber daya keuangan dan sumber daya Organisasi. Semakin tinggi nilai indikator-indikator tersebut menunjukkan semakin kuat perusahaan tersebut. Berdasarkan Tabel 3, tampak bahwa secara umum responden menilai perusahaannya memiliki sumber daya internal yang kuat tetapi terdapat perbedaan kekuatan Sumber daya internal menurut skala usaha.

**Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Sumber Daya Internal**

Sumber daya internal	Mikro/ kecil	Mene- ngah	Besar	Rata-2
Sumber daya fisik	3,97	3,99	4,00	3,986
Sumber daya keuangan	3,69	3,73	3,76	3,724
Sumber daya organisasi	4,00	4,09	4,44	4,177

Sumber: diolah dari Jawaban responden

Berdasarkan Tabel 3, perusahaan AMDK skala besar memiliki sumberdaya berwujud terbaik, berikutnya perusahaan menengah, dan perusahaan mikro/kecil. Berdasarkan statistik deskriptif variabel sumberdaya berwujud ditemukan bahwa perusahaan dengan skala usaha besar menguasai kepemilikan sumberdaya internal tertinggi diantara skala usaha lainnya. Artinya semakin besar skala usaha, semakin kuat pula portofolio sumberdaya berwujud yang dimiliki perusahaan.

### Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan diukur menggunakan perspektif *Balance Score Card* (BSC) yang meliputi empat perspektif ukuran, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) SDM. Pada penelitian ini digunakan dua perspektif pengukuran kinerja yaitu perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) SDM.

Pada Tabel 4 menunjukkan kinerja perusahaan AMDK di 3 Kota/Kabupaten, yang dinilai menggunakan pendekatan *self-assesment*.

**Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan	Mikro/ kecil	Mene- ngah	Besar	Rata-2
Perspektif keuangan	3,50	3,41	3,69	3,53
Perspektif <i>learning &amp; growth</i> SDM	3,50	3,69	3,93	3,71

Sumber: Jawaban responden, diolah

Berdasarkan statistik deskriptif mengenai indikator kinerja perusahaan, diketahui perusahaan skala besar secara konsisten memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan skala yang lebih kecil, untuk semua perspektif kinerja perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar skala usaha, semakin tinggi pula kinerja yang diperoleh. Lebih lanjut, dilihat dari tingkatan kinerja menurut masing-masing perspektif, ditemukan bahwa kinerja keuangan secara konsisten dinilai paling rendah, baik untuk perusahaan AMDK skala kecil, menengah

maupun besar. Hal ini mengindikasikan bahwa menjalankan bisnis AMDK membutuhkan investasi yang sangat besar sehingga semua perusahaan AMDK mengalami kendala masalah keuangan.

**Analisis Model**

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Dalam analisis dengan PLS ada 2 tahap pengujian, yaitu analisis *outer model* atau *measurement model* dan pengujian *inner model* atau model struktural.

**Pengujian Outer Model (Measurement Model)**

Terdapat tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu: *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Pengujian ini dilakukan agar alat ukur memenuhi syarat dan dapat secara tepat dan akurat mengukur apa yang seharusnya diukur dan tidak mengukur obyek ukur yang lain. *Convergent validity* digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan telah mengukur konstruk atau dimensi secara akurat. Adapun *discriminant validity* digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi dengan indikator dari konstruk lain atau paling tidak indikator-indikator tersebut berkorelasi lebih rendah dengan indikator-indikator konstruk yang lain (Garson, 2002).

**Uji Convergent Validity**

*Cut-off value* yang disyaratkan untuk menyimpulkan bahwa sebuah indikator secara tepat mengukur variabel latennya adalah minimal 0,5. Hasil uji *convergent validity* indikator-indikator penelitian disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Loading untuk Uji convergent validity**

Konstruk	Indikator	Original sample estimate	Mean of sub-samples	Standard deviation	T-Statistic
Sumber Daya	SDI 1	0.653	0.655	0.136	4.808
	SDI 2	0.804	0.795	0.078	10.347
Internal (SDI)	SDI 3	0.808	0.799	0.082	9.850
Kinerja Perusahaan (KP)	KP 1	0.883	0.881	0.038	23.347
	KP 2	0.917	0.920	0.023	39.465

Sumber: *Output SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 5 (kolom *original sample estimate*) tampak bahwa setiap indikator variabel laten memiliki *loading*>0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tiga indikator konstruk sumber daya internal, dan 2 indikator kinerja perusahaan

memiliki *convergent validity* yang baik, dalam arti dapat secara tepat mengukur variabel latennya, sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi dalam analisis lebih lanjut.

**Uji Discriminant Validity**

Hasil uji *discriminant validity* dengan ketiga criteria tersebut disajikan pada Tabel 6 dan Tabel 7.

**Tabel 6. Cross loadings untuk Uji discriminant validity**

Konstruk	Indikator	SDI	KP
Sumber Daya	SDI1	0.653	0.255
	SDI2	0.804	0.272
Internal (SDI)	SDI3	0.808	0.588
	KP1	0.558	0.883
Perusahaan (KP)	KP2	0.677	0.917

Sumber data: diolah peneliti

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai *loading* indikator pada variabel latennya ternyata lebih tinggi daripada *cross loading* dengan variabel laten lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk laten telah memprediksi indikatornya sendiri lebih baik dari pada memprediksi indikator laten yang lain sehingga dapat diinterpretasi bahwa telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Disamping itu, pengujian *discriminant validity* selain melalui perbandingan *loading* dengan *cross loading* perlu diperkuat dengan memeriksa AVE dan perbandingan  $\sqrt{AVE}$  dengan korelasi antar variabel laten. AVE adalah menunjukkan kemampuan nilai variabel laten dalam mewakili skor data asli (sebelum diekstraksi dengan PCA). Jika AVE identik dengan multiple R<sup>2</sup> (koefisien determinasi), maka  $\sqrt{AVE}$  identik dengan multiple R (koefisien korelasi berganda) pada analisis regresi. Semakin besar AVE menunjukkan semakin tinggi kemampuannya dalam menjelaskan skor indikator-indikator yang mengukur variabel laten tersebut. *Cut-off value* AVE yang sering digunakan adalah >0,50. Contohnya nilai AVE variabel laten sumber daya internal 0,571 berarti kemampuan variabel laten dalam menjelaskan atau mewakili skor indikator-indikatornya adalah sebesar 57,1%.

**Tabel 7. Average Variance Extracted (AVE) dan Korelasi antar Variabel Laten**

Konstruk	Average variance extracted (AVE)	$\sqrt{AVE}$	Korelasi variabel Antar Laten
SDI	0.576	0,759	r <sup>SDI;KP</sup> =0,672
KP	0.810	0,9	r <sup>KP;SDI</sup> =0,672

Sumber: *Output SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 7, nilai AVE > 0,50 untuk setiap variabel laten, yang mengindikasikan kemampuan variabel laten dalam menjelaskan atau mewakili nilai variabel asli telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya, kriteria uji *discriminant validity* yang lain adalah perbandingan  $\sqrt{AVE}$  dengan korelasi antar variabel laten. Perbandingan tersebut, seperti pada Tabel 7 dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk variabel sumber daya internal (SDI), nilai  $\sqrt{AVE}$  0,757 lebih tinggi daripada korelasinya dengan kinerja perusahaan (0,672). Tampak Sumber daya internal berkorelasi lebih rendah dibandingkan nilai  $\sqrt{AVE}$ -nya. Hasil ini indikator sumber daya fisik (SDI 1) memiliki validitas diskriminan yang baik.
2. Untuk variabel kinerja perusahaan (KP), nilai akar  $\sqrt{AVE}$  0,863 lebih tinggi daripada korelasinya dengan Sumber daya internal (0,672). Hasil ini mengindikasikan indikator-indikator kinerja perusahaan memiliki validitas diskriminan yang baik dalam mengukur variabel latennya.

Kriteria uji *discriminant validity* di atas, dapat diinterpretasi bahwa skala pengukuran *discriminant validity* memenuhi kriteria, baik diukur dari (1) membandingkan loading dengan *cross-loading*, (2) *average variance extracted* (AVE), dan (3) membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar variabel laten. Berdasarkan dari kriteria uji validitas dapat disimpulkan bahwa semua uji validitas baik *convergent validity* dan *discriminant validity* telah memenuhi kriteria dan validitasnya baik.

### Uji reliabilitas

Pada penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan *composite reliability*, yang hasilnya disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8. Composite Reliability**

Konstruk	Composite Reliability
Sumber daya internal (SDI)	0.801
Kinerja perusahaan (KP)	0.895

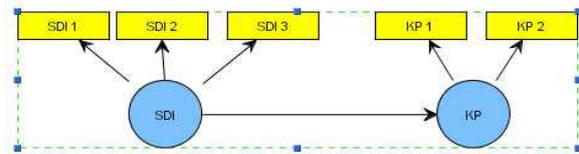
Sumber: *Output SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 8, tingkat reliabilitas pengukuran variabel adalah baik, karena masing-masing variabel laten memiliki nilai *composite reliability* > 0,70.

### Pengujian Inner Model (Structural Model)

Dalam penelitian melakukan dua tahap dalam pengujian inner model, yaitu (1) menguji kelayakan

model (*goodness of fit*) dan (2) menguji signifikansi jalur. Hasil *inner model* yang diolah dengan SmartPLS tersaji pada Gambar 4.



**Gambar 4. Hasil Inner Model (Original Sample Estimate)**

Sumber: *Output SmartPLS*

### Uji goodness of fit

Dari *inner model* diketahui terdapat satu variabel terikat, yaitu kinerja perusahaan (KP), sehingga diperoleh satu koefisien determinasi. Dari output PLS diperoleh nilai koefisien determinasi untuk masing-masing variabel terikat seperti disajikan pada Tabel 9.

**Tabel 9. Hasil R-square**

Variabel terikat	R-square
Kinerja perusahaan	0.452

Sumber: *Output SmartPLS*

Selanjutnya berdasarkan nilai koefisien determinasi variabel terikat kinerja perusahaan (KP) sebesar 0,452, nilai  $R^2$  total dicari dengan rumus:

$$R^2_{total} = \{1 - (1 - R_1^2)\}$$

Keterangan:

$R_1^2$  = koefisien determinasi untuk variabel endogen orientasi pasar (KP), dengan demikian:

$$R^2_{total} = \{1 - (1 - 0,452)\}$$

$$R^2_{total} = \{1 - 0,548\} = 0,55$$

Berdasarkan nilai koefisien determinasi variabel terikat pada model, maka dapat diketahui *R-square total* adalah 0,55. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kelayakan yang cukup baik, karena mampu menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data asli sebesar 55%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan variabel *error*. Nilai koefisien determinasi total tersebut termasuk baik (diatas 50%), sehingga model layak diinterpretasi.

### Uji Hipotesis

Ada 1 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pada analisis PLS, pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur yang ada pada model. Untuk menyimpulkan apakah jalur atau hipotesis penelitian terbukti, digunakan *cut-off value* nilai  $t_{hitung} = 1,96$ . Dengan demikian, jika  $t_{hitung}$  pada jalur yang diuji  $\geq 1,96$ , maka hipotesis penelitian terbukti. Hasil pengujian koefisien jalur disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Results for inner weights

Hipotesis	Jalur	original sample estimate	Mean of sub-samples	Standard Deviation	T-Statistic	Sim-pulan
1	SD→KP	0.672	0.718	0.062	10.814	Ho ditolak

Sumber: Output SmartPLS

Hasil pengujian koefisien jalur tersebut di atas dapat diuraikan sesuai persamaan dalam model seperti berikut:

1. Pengaruh sumber daya internal terhadap kinerja perusahaan.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis disimpulkan bahwa hipotesis diterima, karena nilai  $t_{hitung}$  ( $t$ -statistic)  $> 1,96$ . Ini berarti sumber daya internal terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, sumber daya internal dalam menjelaskan variasi nilai cukup tinggi yaitu 55% ( $R^2=0,55$ ). Apabila dilihat dari besaran koefisien jalur, dapat disimpulkan bahwa sumber daya internal memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya, Pasuruan.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan dua alat analisis, yaitu analisis statistik deskriptif dan statistik inferens dengan PLS digunakan untuk mengetahui realitas sumber daya internal dan kinerja perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya, Pasuruan. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi bagaimana kekuatan sumber daya internal dan kinerja perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya, Pasuruan. Selanjutnya PLS digunakan untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas sumber daya internal dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, temuan menarik penelitian ini adalah adanya pola yang konsisten mengenai tingkat sumber daya internal dan kinerja perusahaan menurut skala usaha. Perusahaan AMDK yang berskala usaha lebih besar cenderung memiliki sumber daya internal yang lebih kuat, perusahaan AMDK skala lebih besar memiliki kinerja lebih kuat dibanding perusahaan AMDK skala lebih rendah.

Temuan tersebut memperkuat penelitian dari Zhuang, Lederer, 2005 yang mengambil 458 responden dari bagian manajer dengan pengukuran menggunakan sumber daya informasi teknologi, sumber daya manusia, dan sumber daya bisnis (Powell and Dent-Micallef) dan pengukuran kinerja menggunakan Powell and Dent-Micallef's IT performance and

overall company performance with minor adjustments dengan hasil Sumber daya bisnis dan teknologi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja e-commerce. Selanjutnya penelitian Deniz, Palacio, dan Santana, 2007 yang mengambil populasi 367 hotel di Pulau Canarial dan dengan sampel 173 hotel di Canarial. Sistem manajemen sumberdaya manusia diukur dengan empat faktor: sistem perekrutan (*human resource recruiting system*, sistem evaluasi SDM (*human resource evaluation system*), pengembangan SDM (*human resource development system*) dan sistem pengupahan SDM (*human resource compensation system*) terhadap kinerja dengan terbukti berhubungan positif, dengan penggunaan mediasi ke empat faktor SDM terkecuali sistem pengupahan Sumber Daya Manusia.

Selanjutnya dari uji hipotesis dengan PLS, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti. Sumber daya internal (Sumberdaya Fisik, Sumberdaya Keuangan, Sumberdaya Organisasi) terbukti secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan perusahaan AMDK di Sidoarjo, Surabaya, Pasuruan.

## Pengaruh Sumber Daya Internal terhadap Kinerja Perusahaan

Pengujian hipotesis mencoba mengetahui pengaruh Sumberdaya Internal yang diwakili oleh Sumberdaya fisik, Sumberdaya Keuangan dan Sumberdaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini membuktikan penelitian Priem dan Butler (2000) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu memasukan konsep RBV untuk lebih memperjelas kriteria pengukuran dan bagaimana keberadaannya dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Keakuratan dan ketepatan mengidentifikasi sumberdaya perusahaan sebagai kompetensi inti digunakan untuk menghasilkan kinerja organisasi (Hitt *et al.*, 1997).

Pada penelitian ini terbukti terjadi pengaruh Sumberdaya Internal (Sumberdaya fisik, Sumberdaya Keuangan dan Sumberdaya organisasi) terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini juga membuktikan pernyataan Barney (1991) yang menyatakan jika suatu perusahaan memiliki sumberdaya yang berbeda (*heterogeneity*) dengan dan sulit dimiliki perusahaan lain (*imorientasi pasarability*), karena sumberdaya yang demikian akan memberikan nilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Diketahui berdasarkan skala usahanya perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) memiliki tingkat kekuatan Sumberdaya Internal yang berbeda dengan tingkatan perusahaan besar memegang kekuatan SDI tertinggi disusul kemudian dengan perusahaan menengah dan perusahaan mikro/kecil.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan korelasi sederhana menunjukkan adanya kecenderungan yang konsisten adalah semakin besar skala usaha semakin kuat portofolio sumberdaya berwujud yang dimiliki perusahaan dan semakin besar skala usaha perusahaan juga semakin kuat kinerja perusahaan. Perusahaan AMDK berskala usaha besar, secara konsisten memiliki kekuatan sumberdaya berwujud, kemampuan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih kuat, daripada perusahaan berskala usaha yang lebih kecil. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan *partial least square* (PLS), disimpulkan bahwa semakin kuat portofolio sumberdaya berwujud perusahaan menjadi kunci keberhasilan perusahaan AMDK dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Secara konsisten indikator organisasi pada SDI, *learning and growth* pada KP merupakan dimensi paling dominan berimplikasi perlunya proses pembelajaran dalam organisasi dan manajemen SDM, sehingga peran sumberdaya manusia sangat perlu dikelola melalui penataan sistem manajemen organisasi dengan membangun kultur organisasi dan kesadaran kolektif seluruh SDM perusahaan. Melalui keberagaman sumberdaya berwujud yang dimiliki tiap-tiap perusahaan menjadikan sumberdaya berwujud perusahaan semakin bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan oleh perusahaan lainnya.

### Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, dapat diajukan saran-saran praktis dan teoritis sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan AMDK untuk menghasilkan dan meningkatkan kinerja perusahaan yang superior dibanding dengan para pesaing, harus memiliki keunggulan bersaing yang berbasis pada kekuatan sumberdaya internal khususnya dimensi sumberdaya organisasi dan keuangan.
2. Bagi penelitian selanjutnya, tema dan hasil penelitian ini perlu ditindaklanjuti dengan arahan sebagai berikut:
  - a. Bagi penelitian berikutnya perlu menggunakan desain *longitudinal*, yaitu pengambilan data variabel bebas (*antedesent*) dan variabel terikat (*outcome*) pada rentang waktu yang berbeda, sehingga variabel waktu yang diperlukan untuk menghasilkan *outcome* dapat diakomodasi.
  - b. Peneliti sebaiknya memasukan variabel skala usaha sebagai variabel moderator atau sebagai variabel kontrol agar kajian lebih operasional dan bermakna.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, David A., 1991. *Managing Brand Equity*, New York. Free Press.
- Anatan, Lina dan Elitan, L., 2007, *Service Driven Econom.*, Yogyakarta. ANDI
- Barney, J.B., 1991a, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* Vol 17 (1): 99-120.
- Barney, J.B., 1991b, The Resource based view of strategy: Origins, Implication, and prospects, Editor of Special Theory Forum in *Journal of Management*, 17: 97-211.
- Barney, J.B., and Arian, A.M., 2000, The Resource-based View: Origins and Implication, *Journal of Management*. Page 124-188.
- Barney, Wright, dan Ketchen, 2001, The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management* 27: 625-641.
- Biro Pusat Statistik, 2003, *Jawa Timur Dalam Angka*, Jawa Timur: Propinsi Jawa Timur.
- Biro Pusat Statistik, 2004, *Analisis Indikator Makro Propinsi Jawa Timur tahun 2004 tentang Laporan Hasil Survei Khusus Produktivitas Tenaga Kerja*, Jawa Timur: Propinsi Jawa Timur.
- Brigham, Eugene F. and Gapenski, Louis C., 1994, *Financial Management. Theory and Practice*, Seventh Edition. The Dryden Press-Harcourt Brace College Publishes. Orlando.
- Collin, David J. and Montgomery, Cynthia, A., 1998, *Corporate strategy: A Resource-Based Approach, International Editions*: Singapore: The McGraw-Hill Com, Inc. USA.
- Cooper, Donald R. and Schindler, P.S., 2003, *Business Research Methods*, International Edition. McGraw-Hill. New York
- Dollinger, M.J., 1999, *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Foss, N.J., 1997a, *Resource Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, DRUID Working Paper*: No. 97-1 (www.druid.co.uk)
- Ghozali, Imam, 2004, *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*, Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.

- , 2006, *Structural Equation Modeling: Metode alternative dengan Partial Least Square (PLS)*, Badan penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Greer, Charles, R., 2003, *Strategic Human Resource Management*, Second Edition. Pearson Custom Publishing.
- Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P., 1992, Using The Balanced Score Card-measure that drive performance, *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P., 1996, *Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. New York.
- Kaplan, Robert, S. and Norton, David, P., 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcome*, Harvard Business School Publishing Corporation. USA, Birmingham B4 7ET, UK.  
<http://www.abs.aston.ac.uk/>
- Niven, Paul, R., 2002, *Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Result*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Norton, 1997, The Resource Based View: Strategy's Contribution To Entrepreneurship, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College. [www.babson.co.uk](http://www.babson.co.uk).
- Quintana-Deniz, Agustin dan Beerli-Palacio, Asuncion, 2007, Human resource system as antecedents of hotel industry market orientation: An empirical study in the Canary Island, Spain, *Hospitality management*. **26**: 854-870.
- Republik Indonesia, 1995, *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil* (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3611). Jakarta.
- ....., 2002, *Kepres RI Nomor 56 tahun 2002 tentang Restrukturisasi Kredit Usaha Kecil, dan Menengah*, Jakarta.
- Smith, Ralph, F., 2007, Business process management and the balance scorecard, *Using processes as strategic drivers*, John Wiley and Sons, inc.: New York.
- Surachman, 2008, Peranan Manajemen Operasional Dalam Meningkatkan Daya Saing Bangsa, pidato pengukuhan jabatan Guru Besar Ilmu Manajemen Operasional pada FE Unibraw, *Rapat Terbuka Senat Unibraw*, 23 Desember 2008, Unibraw. Malang.
- Zhuang, Youlong and Lederer, Albert L., 2006, A Resource-based view of electronic commerce, *Information & Management* **43**: 251-261.