**1. Alat Analisis IPA**

**(sumber data Pradipta)**

**1.1 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dapat dikelompokkan dalam beberapa metode yaitu (Singarimbun dan Effendi, 2002 : 192)

1. Kuesioner

Adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tertulis dalam suatu daftar pertanyaan yang ditujukan untuk memperoleh data yang lebih otentik.

1. Observasi

Adalah pengamatan secara langsung pada tempat obyek penelitian.

**1.2 Varibel Penelitian dan Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel didasarkan pada beberapa sumber atau referensi yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel penelitian ini menggunakan skala likert 5 poin.

1. Variabel Inovasi Organisasi.

Skala ini diadopsi dari penelitian Gunday etal (2010). Variabel ini menggunakan 4 (empat) item pertanyaan

* 1. Pembaruan struktur organisasi untuk memfasilitasi kerja kelompok
  2. Pembaruan struktur organisasi untuk memfasilitasi koordinasi antar fungsi / bagian
  3. Pembaruan struktur organisasi dalam system manajemen SDM
  4. Pembaruan struktur organisasi dalam system informasi manajemen

1. Variabel Inovasi Pemasaran

Skala ini diadopsi dari penelitian Gunday etal (2010).Variabel ini menggunakan 4 (empat) item pertanyaan.

* 1. Pembaruan dalam teknik promosi produk yang ada atau produk baru
  2. Pembaruan dalam penentuan harga produk yang ada atau produk baru
  3. Pembaruan dalam aktivitas pemasaran umum
  4. Pembaruan dalam bentuk media promosional produk lama atau produk baru.

1. Variabel Inovasi Produk

Skala ini diadopsi dari penelitian Gunday etal (2010).Variabel ini menggunakan 2 (dua) item pertanyaan.

* 1. Pengembangan produk dmbaruan dalam baru dengan spesifikasi dan fungsi yang berbeda dengan sebelumnya.
  2. Pengembangan produk untuk meningkatkan kemudahan penggunaan dan pemanfaatan bagi customer / nasabah

1. Variabel Inovasi pelayanan

Skala ini diadopsi dari penelitian Parasuraman et.al. (1988).Variabel ini menggunakan 4 (empat) item pertanyaan.

* 1. Keramahan karyawan.
  2. Proses transaksi praktis.
  3. Pembukaan cabang baru.
  4. Bertambahnya jumlah fasilitas, dalam hal ini adalah ATM.

1. Variabel Citra Perusahaan

Skala ini diadopsi dari penelitian Fadli (2012).Variabel ini menggunakan 4 (empat) item pertanyaan.

* 1. Kepercayaan
  2. Realitas
  3. Kerja sama saling menguntungkan
  4. Kesadaran

Untuk mengukur pendapat responden digunakan skala likert yaitu skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Angka 1 = Sangat Tidak setuju (STS)

Angka 2 = Tidak Setuju (TS)

Angka 3 = Netral(N)

Angka 4 = Setuju (S)

Angka 5 = Sangat Setuju (SS)

**1.3 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas dan reliabilitas diperoleh dari uji coba kuesioner untuk memperoleh informas mengenai kualitas instrumen yang digunakan, yaitu informasi mengenai sudah atau belumnya instrumen yang bersangkutan memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data. Kuesioner dapat dikatakan memenuhi persyaratan apabila instrumen-instrumen dalam kuesioner tersebut valid dan reliabel.

1. **Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai

validitas yang tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Dalam uji validitas digunakan perhitungan Product Moment dan dibandingkan dengan r kritisnya.



Keterangan :

Rxy = koefisien korelasi (r hitung)

X = instrumen indikator

Y = variabel yang bersangkutan

N = jumlah

Angka korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan angka tabel korelasi pada baris N dan taraf signifikan 5 %.

Apabila r hitung > r tabel *korelasi* antara butir dengan skor total (pada taraf signifikasi 5 %), maka pertanyaan yang digunakan tersebut valid. Sebaliknya, apabila r hitung < r tabel *korelasi* antara butir dengan skor total (pada taraf signifikasi 5 %), maka pertanyaan yang digunakan tersebut tidak valid.

1. **Uji Reliabilitas**

Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Secara empirik, tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Tinggi rendahya reliabilitas tes dicerminkan oleh koefisien korelasi antara skor pada dua tes yang paralel yang dikenakan pada sekelompok individu yang sama. Semakin tinggi koefisien korelasi termaksud, berarti konsistensi antara hasil pengenaan dua tes tersebut semakin baik dan hasil ukur kedua tes itu dikatakan semakin reliabel. Sebaliknya, apabila dua tes yang dianggap paralel ternyata menghasilkan skor yang satu dengan yang lain berkorelasirendah, maka dapat dikatakan bahwa reliabilitas hasil ukur testersebut tidak tinggi.

Rumus uji reliabilitas :

****

Keterangan :

* = banyaknya belahan tes / koefisien reliabilitas

i = bilangan konstan

r = rata-rata korelasi antar butir

k = jumlah butir

Ukuran reliabilitas adalah : (Ghozali, 2005)

1. Apabila nilai Cronbach’s Alpha lebih besar dari 0,6 maka item pertanyaan x tersebut dapat dinyatakan reliabel.
2. Apabila nilai Cronbach’s Alpha lebih kecil dari 0,6 maka item pertanyaan x tersebut dapat dinyatakan tidak reliabel.

**1.4 Analisis Data**

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *Importance Performance Analyziz (IPA)* (Supranto, 2006). Dari hasil penyebaran kuesioner kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui perbandingan antara harapan dengan kinerja nasabah terhadap inovasi dan kinerja perbankan. Kemudian akan dimasukkan ke dalam Diagram Cartesius berikut ini:



**Gambar 3.1 Diagram Cartesius**

KENYATAAN YANG DITERIMA

H

A

R

A

P

A

N

Rumus yang digunakan:



Keterangan:

1. Di kuadran I : Atribut ini dianggap sangat penting oleh konsumen dan pelayanannya sangat memuaskan, sehingga perusahaan harus mempertahankan kualitas pelayanannya.
2. Di kuadran II : Atribut ini dianggap sangat penting oleh pelanggan tetapi

pelayanannya tidak memuaskan sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas pelayanan sehingga atribut tersebut akan bergeser dari kuadran II menuju kuadran I.

1. Di kuadran III : Atribut ini dianggap kurang atau tidak penting oleh pelanggan dan pelayanannya kurang memuaskan.
2. Di kuadran IV : Atribut ini dianggap kurang atau tidak penting oleh pelanggan tetapi pelayanannya sangat memuaskan

**2. ANALISIS INDEKS**

Analisis statistik deskriptif ini ditampilkan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap indikator pada masing-masing variabel penelitian (Ferdinand, 2006) dengan menggunakan tehnik analisis indeks. Nilai Indeks =

{(%F1X1)+(%F2X2)+(%F3X3)+(%F4X4)+(%F5X5)+ (%F6X6)+(%F7X7) }/7

Dimana :

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya F7 untuk yang menjawab 7 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan.

Oleh karena itu jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga 7, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 70 dengan rentang sebesar 60, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (Three-box method), maka rentang sebesar 60 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 20 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks :

Dari hasil perhitungan analisis indeks dapat dikelompokan kedalam tiga penilaian sbb :

10,00 – 40,00 = Rendah

40,01 – 70,00 = Sedang

70,01 – 100,00 = Tinggi

Perhitungan angka indeks persepsi resonden terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ditambah dengan isian pertanyaan terbuka disempurnakan dengan diskusi mendalam (focus group discution) dengan beberapa responden adalah sebagai berikut :

**Contoh Analisis Nilai Inseks Persepsi Responden**

1. **VARABEL ORIENTASI KEWIRASWASTAAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dimensi / Indikator** | **Indeks dan Interpretasi** | **Temuan Penelitian – Persepsi Responden** |
| **Inovasi** |  |  |
| 1. Pengembangan produk 2. Peningkatan daya saing 3. Pasar baru | 76,16  (Tinggi)  76,09  (Tinggi)  71,05  (Tinggi) | Mengembangkan produk yang sudah ada(entepreter)sesuai pesanan/permintaan pasar, artinya selama ini perusahaan lebih banyak mengembangkan produk dari ide para pemesan. Pengembangan berdasarkan pendapat/ide pengusaha jarang dilakukan karena tingkat resiiko tidak laku tinggi,terutama untuk logam.Untuk pakaian jadi pengembangan produk selalu dilakukan terutama mengenai disain (Pekalongan) karena sasaran penjualan mereka memenuhi kebutuhan pasar sekaligus untuk menghadapi persaingan dari produk import dan produk dalam negeri.(87%) Banyak produk batik dari Pekalongan merambah sampai Bali, Surabaya dan Surakarta  Meniru produk lain yang sedang laku (batik tenun, mebel) sesuai dengan selera konsumen masa kini dan ada penambahan ide dari para pengusaha sehingga produk pesanan menjadi ada bedanya dibandingkan dengan yang lama. Penambahan ujud dari suatu produk pesanan sering kali tidak ditrik tambahan biaya tetapi merupakan tambahan *service.* Produk yang dikembangkan adalah untuk produk pakaian biasanya meniru produk yang sudah ada di pasaran/impor, untuk untuk logam menambah variasi, untuk mebel mendesain ulang model mebel kuno dan penggabungan model Eropa dengan model kuno yang sedang ngetren.Pengembangan produk ini kebanyakan untuk memenuhi permintaan di daerrah pemasaran baru.  Menerima pesanan baru meskipun belum pernah dibuat melalui/ dengan belajar dari pengusaha lain(logam) atau coba-coba dan belajar dari buku atau majalah. Ada beberapa responden yang membuat produk untuk menawarkan ke pasar baru yang belum terjangkau dengan contoh yang sudah ada dan sedang laku di pasar baru tersebut. |
| **Proaktif** |  |  |
|  |  | Pengembangan pasar baru yang dilakuakn para pengusaha kebanyakan dilakukan melalui pelanggan atau pemesan, bahkan beberapa pengusaha (21%) bersedia membutkan contoh produk dengan resiko harga murah atau tidak laku.Contoh produk yang di tawarkan untuk pasar baru Batik Pekalongan: kaos model/motip Bali, untuk mebel :disain sofa, untuk logam: kerajinan untuk tempat lampu , tiang lampu jalan dan aneka pralon. |
| 1. Berani berspekulasi 2. Tampil pertama 3. Produk acuan (kwlt) | 73,03  (Tinggi)  71,35  (Tinggi)  74,93  (Tinggi) | Berani menimbun bahan dasar untuk menghadapi lebaran dan tahun baru, tahun ajaran baru untuk produk tekstil, tenun dan batik ((95,6%). Ada beberapa pengusaha yang dalam hal berspekulasi untuk menhadapi lebaran menggadaikan barang yang dimiliki (mobil,perhiasan, rumah dll) untuk mendapatkan uang guna menimbun barang dan bahan baku (45%), pinjam ke suplier/teman (34,8%). Disamping itu ada beberapa pengusaha yang berani berspekulasi melalui pembuatan disain hasil pengembangan dari yang sudah ada untuk pasar baru dan lama (24.7%)  Berani banting harga dikala perusahaan harus membayar hutang (batik Pekalongan)dan mencoba disain baru untuk pasar/ pelanggan yang mirip pesanan lain untuk pemesan lain. Berlomba untuk membuat produk baru dalam artian meniru banyak dilakukan dikalangan para pengusaha di sentra-sentra UKM di Jawa Tengah untuk dapat mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengikuti perkembangan pasar.Ada sekitar 56% pengusaha yang menyatakan selalu bisa tampil pertama meski produk tersebut bukan produk baru sama sekali, tetapi memiliki ciri yang berbeda dengan yang lain dan hal ini bisa dipakai untuk menunjukan identitas.  Dapat membuat produk dengan harga yang murah dengan kualitas bahan yang sesuai dengan harga jual (logam , mebel dan pakaian).Dari hasil rekap pertanyaan terbuka diketahu bahwa jumlah perusahaan yang dapat membuat produk acuan hanya (24,3%). Mereka dapat membuat produk acuan karena mereka memiliki mesin dan peralatan yang lebih baru (12,5%) dan beberapa pengusaha logam dan tenun Troso menyatakan mereka dapat memodifikasi mesin dan peralatan yang dimiliki (11,8%). |
| **Futurity** |  |  |
| 1. Mengkritisi isu yang berkembang untuk masa yang akan datang. 2. Usaha menjaga hubungan dengan pelanggan 3. Prediksi keunggulan produk di masa yang akan datang | 72,38  (Tinggi)  59,26  (Sedang)  71,65  (Tinggi) | Dalam rangka mengkrisi isu yang sedang berkembang mereka sering berdiskusi dengan pengusaha yang lain atau orang yang dianggap mampu untuk menjelaskan kebijakan pemerintah atau situasi ekonomi yang dihadapi beserta kemungkinanya. Isu yang banyak dibicarakan oleh UKM di Klaten berkisar tentang turunya bantuan tunai untuk renovasi rumah/bangunan. Untuk UKM pakaian dan kaos dan mebel isu tentang produk impor dari Cina dan kenaiakan harga bahan, sedang untuk logam secara umum tentang kenaikan harga bahan baku yang selalu naik. Untuk UKM mebel isu tentang sulitnya mendapatkan bahan baku kayu yang berkualitas serta isu pembalakan liar.  Untuk mengikat pelanggan, mereka selalu memberikan komisi/potongan berkisar antara 2% s/d 15% dan rata-rata adalah 7%.dari pembelian. Ada beberapa UKM yang tidak segan-segan untuk memberikan bonus lain untuk mengikat pelanggan, bonus lain itu antara lain tambahan produl lain (kaos), ukiran untuk mebel,kaos model lain untuk batik Pekalongan, baju/kain untuk tenun Troso dan produk buatan UKM yang sisa/tdk laku dijual.  Mereka membuat prediksi antara 1 sampai 5 tahun ke depan, dan rata-ratanya adalah 5 tahun kedepan untuk produk unggulan mereka. Khusus untuk mebel ada yang memprediksi hingga 10 tahun kedepan. Untuk tenun troso, mereka agak khawatir akan masa depan dikarenakan tren produk tenun yang selalu menurun dan tidak menentu sehingga sulit untuk dipredisi.Mereka berharap pemerintah terlibat aktif dengan penciptaan iklim usaha usaha yang kondusif. Hasil penelitian menunjukan bahwa yang sulit diprediksi 50%, 32,50% tidak tahu dan sisanya tidak jawab. |
| **Risiko** |  |  |
| 1. Pengambilan risiko 2. Merubah kebiasaan 3. Pengusaha Aneh | 71,94  (Tinggi)  70,85  (Tinggi)  33,16  (Rendah) | Hampir seluruh responden mengatakan bahwa risiko keuangan selalu melekat di setiap pengusaha baik yang di pesan pemerintah maupun pedagang., khususnya risiko pembayaran hutang yang selalu tertunda. Bahkan di Troso dikenal adanya jual beli cek mundur.Dari hasil penelitian membuktikan bahwa resiko hutang tidak terbayar hanya 17.6%. Sedang untuk pengusaha mebel di Jepara resiko yang sering muncul adalah penolakan produk ekspor yang tidak memenuhi standar kualitas sehingga terjadi pemotongan harga sampai 35%  Kebiasaan yang sering diubah tentang disiplin kerja: saat ramai disiplin kerja tinggi, tetapi pada saat sepi disiplin kerja menurun. Hambatan dalam mengendalikan etos kerja karyawan adalah saat ada acara di desa atau kampung (lebaran molor, nikahan, kematian, sunatan dll), mereka tidak bisa meninggalkan acara tersebut, lebih baik meninggalkan pekerjaan daripada *dirasani* tetangga, akirnya memakai jalan tengah boleh ke hajatan tapi juga masuk kerja meski hanya sebentar atau kerja malam,atau masuk lebih awal disesuaikan dengan keadaan.  Mereka menyatakan bahwa perilaku mereka biasa-biasa aja, sama seperti orang/pengusaha yang lain(87,4%). Tidak ada yang aneh. |

Dari keempat dimensi orientasi kewiraswastaan tersebut diatas dapat disusun nilai indeks dari yang tertinggi sampai terendah sebagai berikut: pertama inovasi dalam artian entrepreter menduduki rangking indeks teratas hal ini sesuai dengan hasil penelitian Miller dan Friesen (1982), dimana inovasi merupakan ciri penting yang dimiliki UKM untuk tetap bertahan menghadapi persaingan untuk UKM di negara yang maju. Dalam penelitian ini UKM yang diteliti adalah UKM di negara yang berkembang dan produksinya sebagian besar berdasarkan pesanan maka arti inivasi disini lebih pada pengembangan dan modifikasi dari produk yang sudah ada atau dikenal dengan istilah *entrepreter.*

Kedua Proaktif, semakin dinamis dan sulitnya untuk diprediksi suatu lingkungan menuntut seorang wiraswasta harus bersikap proaktip dalam menghadapi perubahan yang cepat dan tidak menentu Miller,(1991)ini menempati urutan pertama, dalam penelitian ini menempati urutan ke dua, hal ini bisa terjadi karena perbedaan situasi dan budaya suatu negara. Ke tiga futurity, untuk dimensi ini belum ada yang meneliti oleh karena itu belum ada pembandingnya, yang menarik dari hasil penelitian ini. Ke empat keberanian mengambil resiko, menurut hasil penelitian Mintzberg (1997) keberanian mengambil resiko ini menduduki rangking pertama tetapi dalam penelitian ini menduduki urutan terakir karena menjadi wiraswasta bukan murni keinginannya tetapi lebih pada tuntutan untuk menghidupi keluarga (Kreiser dkk, 2002)

3. Analisis dengan Model Yin and Yang

**Teori tentang Strategi Manufaktur**

Model strategi manufaktur memaparkan bahwa kedinamisan lingkungan mempengaruhi strategi kompetitif dan strategi manufaktur. Strategi kompetitif dimunculkan dalam suatu hubungan mediasi dikarenakan strategi tersebut menghubungkan antara kedinamisan lingkungan dengan strategi manufaktur (Venkatraman, 1989). Model strategi manufaktur juga mengimplikasikan bahwa strategi kompetitif secara langsung mempengaruhi strategi manufaktur. Lebih jauh, model tersebut juga memaparkan hubungan antara lingkungan, strategi kompetitif, dan strategi manufaktur dengan kinerja., dan dapat dilihat dalam gambar berikut :

**Gambar 1.**

**Model Konseptual Strategi Manufaktur**

1a

1b

1c

2

3

**Sumber :Skinner (1969)**

Model diatas ditemukan oleh Skinner (1969) yang pada tulisannya memaparkan secara mendetail hubungan antara lingkungan, strategi kompetitif, dan strategi manufaktur untuk mencapai kinerja bisnis yang baik. Anderson et al. (1989) dan Leong et al. (1990) menemukan hal yang serupa dengan model konseptual yang diperkenalkan oleh Skinner, walaupun hanya didukung oleh sedikit bukti empiris. Walaupun tidak ada studi empiris yang membahas seluruh dimensi yang ada pada model Skinner, beberapa bagian dari model konseptual diatas telah diuji coba. Sebagai contoh, hubungan antara strategi kompetitif, strategi manufaktur dan kinerja telah diteliti oleh Vickery et al. (1993), yang menemukan kovarians antara strategi kompetitif dan kompetensi produksi dengan kinerja bisnis. Williams et al. (1995) menemukan hubungan antara strategi kompetitif dan strategi manufakturing; juga antara strategi manufakturing dengan kinerja. Gupta dan Lonial (1998) menggunakan sebuah *path model* untuk menguji hubungan diantara strategi bisnis, strategi manufaktur, dan kinerja organisasional. Belum terdapat penelitian yang membahas efek dari lingkungan terhadap pilihan strategi; juga hubungannya dengan strategi secara simultan.

Hubungan diantara dinamisme lingkungan, strategi manufaktur dan kinerja telah diteliti secara empiris oleh Swamidass dan Newell (1987) dan Ward et al. (1995). Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa dinamisme lingkungan secara positif berkaitan dengan fleksibilitas manufaktur. Pada penelitian Ward (1995), juga ditemukan hubungan yang positif antara dinamisme lingkungan terhadap kualitas dan kapabilitas. Kedua penelitian tersebut menggunakan *path models* untuk menetapkan bahwa faktor lingkungan mempengaruhi strategi manufaktur dan kinerja, akan tetapi tidak menyertakan strategi kompetitif dalam model penelitiannya.

Berbeda dengan penelitian tentang strategi manufaktur, berbagai studi empiris dalam strategi kompetitif telah menemukan hubungan antara lingkungan, strategi kompetitif dan kinerja. Keats dan Hitt (1988) menggunakan suatu model struktur kovarians untuk menjelaskan hubungan diantara berbagai dimensi lingkungan, strategi kompetitif, dan kinerja. Penelitian Miller (1988) mendukung kerangka konseptual sebelumnya, yaitu konfigurasi yang baik antara strategi dan lingkungan berpengaruh pada kinerja yang baik pula. Kim dan Lim (1988) juga menemukan bukti hubungan antara lingkungan, strategi kompetitif, dan kinerja. Secara umum, dinamisme lingkungan mempunyai hubungan yang positif terhadap strategi kompetitif.

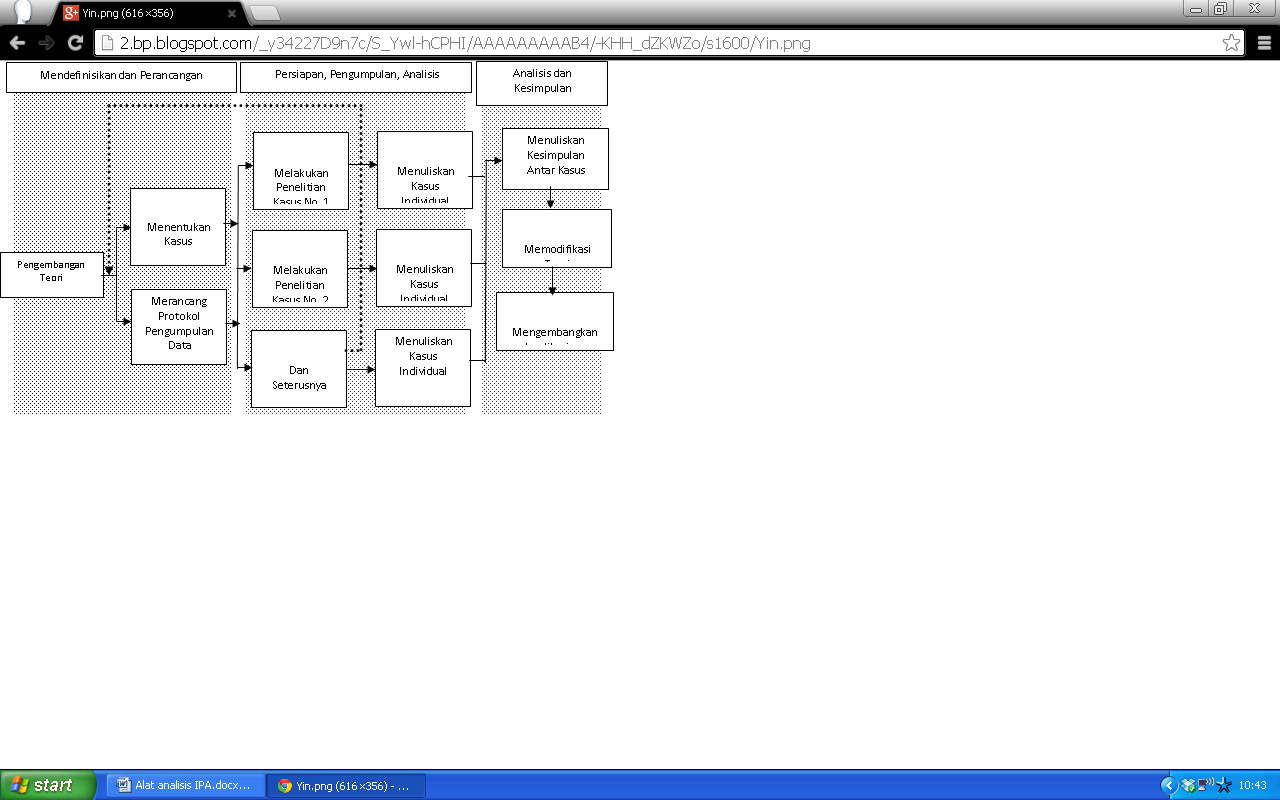
Mintzberg (1994) melihat strategi dari segi fungsi, menyatakan bahwa strategi berfungsi sebagai arah/pandangan yang akan dilaksanakan dan pola kerja yang akan diikuti oleh bisnis. Arah dan pola yang dibuat ini menjadi panduan untuk bisnis dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuan. Bourgeois (1980) menilai strategi sebagai sesuatu konsep yang bergerak dan sesuatu gejala yang bersifat berulang yang terjadi pada organisasi termasuk proses pemilihan dan pelaksanaan. Strategi bisnis adalah disain produk, kepemimpinan biaya dan fokus (Porter, 1980).

Strategi fungsi ialah keputusan di tahap fungsi bisnis dalam menentukan kaedah yang paling efisien dalam menjalankan aktivitas fungsi, seperti kaedah mengeluarkan produk/jasa secara efisien dengan biaya yang rendah. Strategi bidang fungsi terdiri dari strategi pemasaran, keuangan, operasi, dan sumber daya manusia. Dari keempat fungsi tersebut di atas fungsi operasi belum diperhatikan oleh sebagian besar manajer. Fungsi operasi ini baru dikenalkan oleh Skinner pada tahun 1969.

Semenjak tulisan awal Skinner (1969) tentang pentingnya strategi manufaktur bagi para manajer pabrik, maka hasil pemikirannya banyak dijadikan acuan untuk penelitian-penelitian industri manufaktur. Dari pemikiran Skinner ini muncul pengertian prioritas kompetitif di bidang industri manufaktur (Hayes dan Wheelwright (1984), Wheelwright (1984), dan Roth dan Van Der Velde (1991). Meskipun terdapat perbedaan pengertian, tetapi masih terdapat kesepakatan umum bahwa prioritas kompetitif manufaktur dapat dibedakan dalam empat komponen dasar: biaya rendah, kualitas, waktu pengiriman dan fleksibilitas (Fine dan Hax, 1985; Wheelwright, 1984). Dalam review literatur mereka, Leong dkk. (1990) melaporkan bahwa selain keempat prioritas kompetitif tersebut, inovasi, sering disebutkan dalam penelitian konseptual, namun bahwa inovasi belum operasional sebagai suatu prioritas kompetitif dalam literatur empiris.

Konsep prioritas kompetitif pada industri manufaktur telah secara luas dibahas oleh baik peneliti konseptual dan peneliti empiris. Perdebatan berlanjut mengenai bagaimana strategi manufaktur menujukan prioritas untuk membangun kemampuan bersaing dengan bisnis lain, (Ferdows dan De Meyer, 1990). Dimensi untuk mengukur prioritas kompetitif melalui strategi manufaktur masih berkembang sampai saat ini.

Model analisisnya yin dan yang sbb:



Laporan akhir studi kasus Batik

Laporan akhir studi Emping

Laporan akhir studi konfeksi

Laporan akhir studi kasus Batik

Studi Kasus Emping

Studi Kasus Konfeksi

Studi Kasus Batik

Desain Data

Pemilihan Studi Kasus

Berikut ini contoh sederhana hasil Focus Group Discustion (FGD) terhadap 3 jenis usaha kecil menengah yang tinggal di sentra industri kecil:

1. Lima perusahaan konfeksi di sentra industri konfeksi di Wedi.

2. Lima pengusaha batik yang memiliki show-room di Tembayat.

3. Tiga pengusaha emping di wedi .

Dari hasil wawancara dan diskusi mendalam dengan para pengusaha dapat disarikan sbb.( laporan akhir studi kasus):

**Pengusaha Konfeksi di Wedi**

Para pengusaha yang diwawancarai sebagian besar (4 pengusaha) adalah sebagai pemilik, pendiri dan manajer perusahaa dan satu pengusaha sebagai pewaris dari orang tua mereka. Pada masa kini persoalan yang dihadapi oleh para pengusah adalah persaingan yang cukup besar yang membutuhkan pemikiran tersendiri untuk menghadapinya. Salah satu cara yang ditempuh oleh para pengusaha adalah menekan biaya produksi dengan cara para penjahit konfeksi harus memiliki mesain jahit sendiri dan jahitanya dikerjakan di rumah; pagi hari para penjahit mengembalikan hasil jahitanya dan sekalian mengambil pekerjaan untuk dijahit di rumah . Melalui cara ini perusahaan dapat menekan biaya tetapnya sehingga strategi menekan biaya produksi dapat dilakukan dan hal ini berdampak pada harga jual yang rendah. Kwalitas jahitan selalu dijaga melalui pemeriksaan pada waktu penjahit mengembalikan hasil jahitanya.

Sebagian besar produksi untuk memenuhi permintaan pasar dan sebagian dijual di pasar bebas/toko. Berdasarkan pengamatan di perusahaan khususnya di bagian pemotongan ada suatu yang menarik yang jarang dilakukan perusahaan konfeksi lain yaitu pemanfaatan sisa potongan untuk baju atau celana, dimana potongan itu disambung-sambung misal untuk rangkepan krah/gulon, dengan demikian ada penghematan dalam penggunaa bahan baku dan dampaknya pada biaya produksi dan harga jual. Tidak mengherankan kalau harga baju di pasar dibandingkan dengan harga baju di toko dengan bahan yang sama pasti murah di pasar apalagi bisa menawarnya.

**Pengusaha Emping Mlinjo**

Pengusah emping mlinjo ini sebagian besar perusahaan mikro karena tenaga kerjanya dari anggota keluarga dan hanya satu pengusaha yang memiliki dua tenaga kerja dari luar keluarga. Para pengusaha ini mempekerjakan anggota keluarga karena dengan anggota keluarga perusahaan tidak harus mengeluarkan uang untuk membayar upah buruh dan sekaligus dapat menekan biaya produksi. Menurut hasil wawancara dengan ke tiga responden diketahui bahwa mereka menetapkan dua jenis harga yaitu harga untuk pasar dan harga untuk pesanan khusus. Harga untuk pasar lebih rendah dari pada harga untuk pesanan khsus karena emping yang dijual di pasar/pedagang akan dijual lagi ke pemakai atau pedagang eceran lain, lain dengan pesanan khusus yang kebanyakan untuk dimakan sendiri atau untuk oleh-oleh dan kadang-kadang mereka minta emping khusus, misal minta emping yang tipis dan rata supaya bisa dimakan oleh orang tua yang sudah mulai ompong.. Persaingan tidak begitu banyak terutama untuk emping medem (emping bulat) karena untuk jenis emping ini tidak banyak yang bisa membuat dapat dikatakan emping khas wedi –klaten. Jenis emping medem ini memang agak susah membuatnya (bisa sdr amati sendiri di desa klumutan wedi-klaten). Sementara untuk jenis emping yang gepeng hampir terdapat dimana-mana karena mudah membuatnya bahkan setiap orang diajari sekali sudah bisa membuat sendiri. Jenis emping ini dibedakan dalam rasa: ada rasa asli mlinjo(bahan baku emping) dan rasa asin dan ada juga yang rasa manis atau pedas.

**Pengusaha Batik**

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima pengusaha batik dapat diperoleh informasi sbb. :

1. Para pengusaha batik pada umumnya memulai usahanya dari belajar membatik dengan orang lain, setelah dirasa cukup mereka membatik sendiri dengan meniru motif yang sudah ada atau yang sudah diapalkan dan mereka tidak malu-malu bertanya ke pembatik yang sudah mahir.

2. Hasil produksinya mula-mula dijual di pasar dan dititipkan di toko (show-room)yang ada disekitarnya atau dititipkan di toko kenalanya yang jualan batik dengan cara ngalap nyaur( kalau sudah laku baru dibayar). Ada juga pengusaha yang memulai usahanya karena diminta untuk membuatkan motif tertentu (Witing bisa mergo soko kulino/learning curve)

3. Berdasarkan pengalaman dan belajar dari para teman-teman mereka, para pengusaha mulai membuat motif batik sendiri. Selain belajar dari teman mereka juga belajar dari majalah atau buku yang mereka beli atau pinjam tetangga/teman pengusaha. Kadang-kadang para pengusaha juga sering berkumpul untuk berdiskusi dengan sesama pengusaha (paguyuban pengusaha batik)untuk membicarakan bisnis mereka

4. Tenaga kerja selain anggota keluarga (ayah dan ibu dan ada sebagian anak) juga tenaga kerja dari masyarakat yang ada di sekitarnya yang sudah bisa membatik. Ada yang membatik di tempat pengusaha dan sebagian kecil di tempat/rumah pembatik yang kebetulan berdekatan rumahnya.

5. Pada umumnya para pengusaha menggunakan pewarna buatan(kimia) dan sebagian kecil yang menggunakan warna alam (natural). Dipilih warna buatan karena hasilnya lebih bagus,jelas dan bisa norak, sementara kalau memakai warna alam selain hasilnya kurang bagus harganya juga mahal, warna alam ini biasanya untuk pesanan khusus atau dijual di kota. Sampai saat ini untuk bahan pewarna tidak ada masalah, masalah yang muncul harga kain yang tidak mesti sehingga menyulitkan dalam penetapan harga jual.

6. Para pengusaha batik mengaku bahwa mereka belum melaksanakan pengolahan limbah dengan baik. Sebagian mengatakan limbah dibuang di halaman belakang rumah dan ada sebagian dibuang di selokan. Pada umumnya mereka tidak memperhatikan tentang limbah cair dari proses pembatikan dikarenakan keterbatasan sarana dan prasarana serta tingginya biaya pengolahan limbah yang apabila itu dilakukan akan menambah biaya produksi dan akirnya harga barang akan tinggi dan pasti kalah bersaing dengan pengusaha dari lain tempat khususnya dari Pekalongan

**Laporan akir studi kasus dalam tabel berikut ini:**

**Tabel 1 : Perbandingan Umum Tiga Kasus**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan Atribut Amatan** | **Studi Kasus Batik** | **Studi Kasus Emping** | **Studi Kasus Konfeksi** |
| Kriteria diisyaratkan | Biaya, kualitas, dan pengiriman, | Biaya | Biaya, kualitas, |
| Kriteria pemenang | Variasi produk | Kualitas dan bentuk | Fleksibiltas volume |
| Platt dan Gregory (1991) | | | |
| Kondisi permintaan | Cenderung meningkat |  |  |
| Kondisi pesaing | banyak | sedikit | Sedang |
| Keinginan berkompetisi | sedang | Kecil | Besar |
| Karakteristik lain | | | |
| Karakteristik produksi | Job order dan pasar | Job order dan pasar | Job order dan pasar |
| Skala perusahaan | Menengah-kecil | Kecil | Menengah |