# BAB IV

# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 4.1 Gambaran Umum Sentra Sepatu Cibaduyut Bandung

### 4.1.1 Sejarah Sentra Sepatu Cibaduyut Bandung

Mulai berkembangnya industri dan perdagangan alas kaki Cibaduyut telah cukup lama. Awalnya dimulai sekitar tahun 1920, beberapa orang warga setempat yang kesehariannya bekerja pada sebuah pabrik sepatu di kota Bandung, setelah memiliki keterampilan dalam membuat sepatu, mereka berhenti sebagai pekerja. Mereka memulai membuka usaha membuat dan menjual produk alas kaki secara kecil-kecilan di lingkungan rumah tangganya dengan melibatkan tenaga kerja anggota keluarganya. Dengan semakin berkembangnya pesanan, maka mulai merekrut pekerja yang berasal dari warga sekitarnya, sehingga keterampilan dalam membuat alas kaki ini menyebar dan ditularkan dalam lingkungan keluarga dan warga masyarakat sekitarnya.

Menurut informasi dari para tokoh pengusaha alas kaki Cibaduyut bahwa sebelum penjajahan Jepang tahun 1940 telah berkembang sejumlah pengrajin sepatu di Cibaduyut sebanyak 89 orang. Hal ini tidak terlepas dengan semakin meningkatnya pesanan, karena dinilai produk sepatu Cibaduyut memiliki kualitas yang sangat baik memenuhi selera konsumen pada masa itu. Bahkan, setelah negara Indonesia merdeka pada tahun 1950-an jumlah unit usaha alas kaki berkembang menjadi 250 unit usaha. Dengan jumlah unit usaha yang besar inilah daerah Cibaduyut mulai dikenal sebagai sentra produksi alas kaki.

Pada sekitar tahun 1978 pemerintah pusat melalui departemen Perindustrian bekerja sama dengan Lembaga Penelitian Pendidikan Penerangan Ekonomi dan Sosial (LP3ES) melakukan pengkajian dalam rangka bimbingan dan Pengembangan sentra sepatu Cibaduyut. Hasil kajian tersebut merekomendasikan dibangunnya pusat pelayanan fasilitasi pembinaan atau dengan sebutan Center Service Facility (CSF) dan lebih dikenal masyarakat pengusaha sepatu dengan sepatu Unit Pelayanan Teknis (UPT) barang kulit.Pada sekitar tahun 1980-an dengan digulirkan proyek BIPIK dari departemen perindustrian berbagai fasilitas bantuan sarana dan prasarana kepada UPT persepatuan di Cibaduyut berupa pembangunan fasilitas gedung, mesin dan peralatan serta program pelatihan untuk mengembangkan pengrajin sepatu Cibaduyut.

## 4.2 Karakteristik Responden

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden yang menjadi tolak ukur bagaimana implementasi variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi beberapa karakteristik, yang mana karakteristik dari responden yang dibedakan dari beberapa aspek ini akan mempengaruhi pola jawaban, dan sikap responden terhadap pengisian kuisioner yang disebar oleh penulis, yang mana pada penelitian ini yang menjadi responden adalah pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut Bandung. Berikut adalah penggolongan responden yang dibedakan menjadi beberapa aspek. Berikut adalah aspek – aspek pengukuran responden berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 4.1**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No. | Jenis Kelamin | F | % |
|---|---|---|---|
| **1.** | **Pria** | **49** | **57.65** |
| **2.** | Wanita | 36 | 42.35 |
| **Total** | | 85 | 100.00 |

*Sumber : Data Diolah 2015*

Berdasarkan hasil tabel tabulasi jawaban diatas dapat dislihat bahwa sebanyak 49 orang responden ( 57.65 % ) responden berjenis kelamin laki – laki, sementara sebanyak 36 orang dari total responden atau sebanyak ( 42.35 % ) berjenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas Pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung adalah berjenis kelamin pria. Banyaknya pemimpin sebuah usaha yang berjenis kelamin pria dikarenakan pria dianggap bisa lebih tegas dan memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam mengambil sebuah keputusan didalam organisasi. Seperti pendapat yang diungkapkan oleh sudarmo (2010:98) Antara perempuan dan laki-laki cenderungmemiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Perempuan cenderung memiliki perilakuyang demokratis dan partisipatif yang mengacu pada kepemimpinan interaktif dan inspirasional berbeda dengan laki-laki yang cenderung lebih transaksional yakni gaya kepemimpinan yang mengarah pada prilaku directivedan assertive (cenderungagresif dan dogmatik).

### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.2**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No. | Usia | F | % |
|---|---|---|---|
| **1.** | ≤ 20 tahun | 0 | 0 |
| **2.** | 20 - 30 tahun | 3 | 3.53 |
| **3.** | 30 - 40 tahun | 34 | 40 |
| **4.** | **40 - 50 tahun** | **48** | **56.47** |
| **5.** | > 50 tahun | 0 | 0 |
| **Total** | | 85 | 100 |

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas, data tersebut menunjukkan bahwa responden dengan usia rentang usia 20-30 tahun sebanyak 3 orang ( 3.53 % ), rentang usia 30-40 tahun sebanyak 34 orang ( 40.00 % ) dan rentang usia 40-50 tahun sebanyak 48 orang (56.47 %). Jadi mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden dengan rentang usia40 – 50 tahun. Dalam rentang usia tersebut, pemilik usaha biasanya memiliki pemikiran yang matang dalam memilih dan mengambil sebuah keputusan dan dampaknya pada perusahaan yang dipimpinnya. Seperti yang dikatakan oleh Dyne dan Graham (2008:137) menyatakan bahwa pengusaha atau pemilik suatu organisasi yang memiliki usia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pengusaha atau pemilik untuk menemukan organisasi.

### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Responden**

| No. | Pendidikan | F | % |
|---|---|---|---|
| **1.** | SD | 0 | 0 |
| **2.** | SMP | 0 | 0 |
| **3.** | SMA | 34 | 40 |
| **4.** | D3/S1 | 51 | 60 |
| **5.** | Lainnya | 0 | 0 |
| **Total** | | 85 | 100 |

Sumber: Data yang diolah

Tabel diatas menggambarkan bagaimana responden yang mana pada penelitian ini adalah pemilik usaha di sentra sepatu Cibaduyut Bandung. Berdasarkan data pada tabel di atas, data tersebut menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA adalah sebanyak 31 orang atau sebanyak ( 36.47 % ) , dan responden dengan pendidikan terakhir D3/S1 adalah sebanyak 54 orang atau sebanyak ( 63.53% ). Jadi mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu responden dengan pendidikan terakhir D3/S1 Pada jenjang pendidikan D3 atau S1 yang merupakan mayoritas dari jawaban responden, pemilik usaha telah memiliki pengetahuan yang baik tentang keorganisasian, dan juga dianggap telah bisa mengembangkan usahanya ke tingkat yang lebih tinggi, seperti yang diungkapkan oleh Kharisma Perdana (2011 : 53) bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pemilik usaha, maka akan semakin bertanggung jawab dan semakin kreatif pemilik usaha tersebut dalam memimpin usahanya.

## 4.3 Analisis Deskriptif

### 4.3.1 Tanggapan Responden Mengenai Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran pada Sentra UKM Sepatu Cibaduyut Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Orientasi pembelajaran diukur menggunakan 3 indikator Berikut tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada masing-masing indikator

#### 4.3.1.1 Komitmen Untuk Belajar

Komitmen untuk belajar diartikan sebagai nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak(Sinkula, et. al., 1997 : 309).Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Komitmen untuk belajar, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.4**

**Menerapkan komitmen mengenai pembelajaran**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Menerapkan komitmen mengenai pembelajaran lingkungan bisnis kepada karyawan | 5 (Sangat Setuju) | 14 | 16.47 | 70 |
| | | 4 (Setuju) | **34** | **40.00** | **136** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 26 | 30.59 | 78 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 11 | 12.94 | 22 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **306** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 34 orang atau 40% respondenmerasa setuju untuk menerapkan komitmen mengenai pembelajaran seputar lingkungan bisnis

kepada para karyawannya, dikarenakan para pemilik usaha sepatu di Sentra Cibaduyut Bandung tidak ingin karyawannya tidak mendapatkan pembelajaran mengenai lingkungan bisnis dan keadaan bisnis perusahaan..

Menurut pendapat Nur Dwijayanti ( 2012 : 2 ). Komitmen tinggi seorang wirausaha terhadap karyawannya harus sesuai dengan perjanjian awal usahanya atau tujuan utama usahanya. Sehingga dengan komitmenya seorang wirausahawan bisa mencapai apa yang dicita-citakannya dari awal.

**Tabel 4.5**

**Karyawan mengalami perkembangan dalam hal kinerja setelah diberlakukan komitmen untuk belajar**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Karyawan mengalami perkembangan dalam hal kinerja setelah diberlakukan komitmen untuk belajar | 5 (Sangat Setuju) | 18 | 21.18 | 90 |
| | | 4 (Setuju) | **32** | **37.65** | **128** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 27 | 31.76 | 81 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 8 | 9.41 | 16 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **315** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 32 orang atau 37.65 % respondenmerasa setuju bahwa karyawannya mengalami perkembangan kinerja setelah diterapkannya komitmen untuk pembelajaran dari pihak pemilik usaha. Hal tersebut dikarenakan komitmen pembelajaran yang diberlakukan oleh pemilik usaha bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut pendapat Simamora (2000 : 423) Salah satu pengukur bahwa kinerja mengalami peningkatan adalah yaitu dengan bawahan atau karyawan mampu untuk menyerap dan melaksanakan pembelajaran secara baik.

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator komitmen terhadap pembelajaran, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator Komitmen untuk belajar, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

**Skor Responden Tentang Indikator *Komitmen Untuk Belajar***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Menerapkan komitmen mengenai pembelajaran lingkungan bisnis kepada karyawan | **306** | **425** | **72 %** |
| 2 | Karyawan mengalami perkembangan dalam hal kinerja setelah diberlakukan komitmen untuk belajar | **315** | **425** | **74.12 %** |
| **Total** | | **621** | **850** | **73.06 %** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.7**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Komitmen Untuk Belajar***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 621 | $\frac{621}{850}$ x 100% = 73.06% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.8**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator komitmen untuk belajar didapatkan hasil yang ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut di Bandung telah maksimal dalam melakukan pembentukan komitmen untuk belajar dengan karyawannya, hal tersebut dapat dilihat dari antusiasnya karyawan dalam pembentukan komitmen pembelajaran lingkungan bisnis antara pemilik usaha dengan karyawan di sentra sepatu Cibaduyut Bandung yang dijadikan responden.

Sejalan dengan pernyataan menurut Sinkula, et. al., (1997 : 309)dalam Prakosa (2005:43) bahwa Komitmen terwujud apabila ada dukungan yang kuat dari semua anggota organisasi termasuk pihak manajemen.

### 4.3.1.2 Terbuka Terhadap Pemikiran Baru

Terbuka terhadap pemikiran baru diartikan sebagai nilai-nilai fundamental yang dianut dalam pembelajaran melalui organisasi akan mempengaruhi apakah organisasi mempertahankan budaya belajar atau tidak(Sinkula, et. al., 1997 :

309).Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Terbuka terhadap pemikiran baru, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.9**

**Mengambil Sikap Terbuka Terhadap Pengetahuan Baru**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mengambil sikap tebuka terhadap pengetahuan baru mengenai bisnis | 5 (Sangat Setuju) | 5 | 5.88 | 25 |
| | | 4 (Setuju) | 26 | 30.59 | 104 |
| | | 3 (Ragu – ragu) | **40** | **47.06** | **120** |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 14 | 16.4 | 28 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **277** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 40 orang atau 47.06 % responden merasa ragu telah mengambil sikap yang terbuka terhadap pengetahuan baru mengenai bisnis, dikarenakan para pemilik usaha kaos di sentra sepatu Cibaduyut Bandung lebih percaya kepada pengetahuan bisnis yang telah lama mereka terapkan. Hal tersebut menjadikan pembelajaran yang dilakukan oleh pemilik usaha cenderung diterapkan dengan metode lama.

Menurut pendapat Dewi Novita (2013 : 5). Bersifat terbuka terhadap observasi dan pemikiran baru akan membantu wirausahawan menjadi lebih jeli , objektif dan jeli dalam pengambilan keputusan.

**Tabel 4.10**

**Pengambilan Pengalaman Bisnis Dari Kejadian Masa Lalu**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Mengambil pengalaman bisnis dari kejadian masa lalu bagi bisnis | 5 (Sangat Setuju) | 4 | 4.71 | 20 |
| | | 4 (Setuju) | 28 | 32.94 | 112 |
| | | 3 (Ragu – ragu) | **40** | **47.06** | **120** |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 13 | 15.29 | 26 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **278** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 40 orang atau 47.06 % respondenmerasa ragu telah mengambil pengalaman bisnis dari kejadian dimasa lalu, dikarenakan para pemilik usaha kaos di sentra sepatu Cibaduyut Bandung beranggapan bahwa kejadian bisnis dari waktu ke waktu bisa berubah – ubah dan tidak bisa dijadikan patokan.

Menurut pendapat Ibnu (2012 : 5). Pemimpin bisnis di era global yang diperlukan oleh perusahaan – perusahaan yaitu diperlukan beberapa kriteria yang salah satunya adlah memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang dunia bisnis guna dapat bersaing di persaingan yang ketat.

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator terbuka terhadap pemikiran baru, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator Terbuka Terhadap Pemikiran Baru, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.11**

**Skor Responden Tentang Indikator *Terbuka Terhadap Pemikiran Baru***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Mengambil sikap tebuka terhadap pengetahuan baru mengenai bisnis | **277** | **425** | **65.18 %** |
| 2 | Mengambil pengalaman bisnis dari kejadian masa lalu bagi bisnis | **278** | **425** | **65.41 %** |
| **Total** | | **555** | **850** | **65.29 %** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.12**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Terbuka Terhadap Pemikiran Baru***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 555 | $\frac{555}{850}$ x 100% = 65.29% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.13**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tertutup |
| 36,01% - < 52% | Tidak Terbuka |
| **52,01% - < 68%** | **Cukup Sangat Terbuka** |
| 68,01% - < 84% | Baik terbuka |
| 84,01% - 100% | Terbuka Sangat Terbuka |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Terbuka Terhadap Pemikiran Baru didapatkan hasil yang ”Cukup Baik Terbuka”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut di Bandung belum maksimal dalam keterbukaan terhadap pemikiran baru khususnya tentang dunia bisnis, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung hanya menerapkan pemikiran yang telah menjadi bahan pembelajaran sejak lama, padahal pengetahuan baru sangat berguna bagi pemilik sebuah usaha

Sesuai dengan pendapat William ( 2004 : 122 ) bahwa salah satu pribadi yang memiliki sikap kreatif dalam bekerja atau memimpin perusahaan adalah pribadi yang memiliki keterbukaan terhadap segala hal – hal baru.

#### 4.3.1.3 Visi Bersama

Visi bersama memiliki peranan penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Visi bersama, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.14**

**Sikap Proaktif Karyawan Terhadap Visi Perusahaan**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Seluruh Karyawan meiliki sikap proaktif terhadap visi yang ditetapkan perusahaan | 5 (Sangat Setuju) | 18 | 21.18 | 90 |
| | | 4 (Setuju) | **37** | **43.53** | **148** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 26 | 30.59 | 78 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 4 | 4.71 | 8 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **324** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 37 orang atau 43.53 % respondenmerasa setuju bahwa karyawannya bersikap proaktif terhadap visi yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut memiliki penilaian bahwa karyawannya telah melakukan kontribusi dalam bekerja untuk mencapai visi perusahaan

Menurut pendapat Crant (2000 : 151). Bahwa sikap proaktif menyiratkan ketersediaan untuk terlibat dan mengambil inisiatif untuk mengidentifikasi dan memberikan kontribusi pada berbagai kegiatan usaha.

**Tabel 4.15**

**Keselarasan Visi Pemilik Usaha Dengan Karyawan**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Memiliki keselarasan visi sebagai pemilik usaha dengan para karyawan | 5 (Sangat Setuju) | 15 | 17.65 | 75 |
| | | 4 (Setuju) | **37** | **43.53** | **148** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 33 | 38.82 | 99 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 0 | 0.00 | 0 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **322** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 37 orang atau 43.53 % respondenmerasa setuju bahwa sebagai pemilik usaha, responden memiliki keselarasan visi dengan karyawan dalam perusahaannya.. Hal tersebut jelas dapat membantu para responden, yaitu pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung dalam hal peningkatan kinerja, dikarenakan antara karyawan dan pemilik usaha memiliki visi yang sejalan

Menurut pendapat Yuri Zagloel ( 2008 : 149 ) mengatakan bahwa keselarasan visi yang telah dibuat secara terencana dapat mendukung visi kerja departemen dari segi kinerja.

.Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator visi bersama, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator visi bersama, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.16**

**Skor Responden Tentang Indikator *Visi Bersama***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Seluruh Karyawan meiliki sikap proaktif terhadap visi yang ditetapkan perusahaan | **324** | **425** | **76.24 %** |
| 2 | Memiliki keselarasan visi sebagai pemilik usaha dengan para karyawan | **322** | **425** | **75.76%** |
| **Total** | | **646** | **850** | **76.00%** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.17**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Visi Bersama***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 646 | $\frac{646}{850}$ x 100% = 76.00% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.18**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Visi bersama didapatkan hasil yang ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu CibaduyutBandung dapat dikatakan maksimal dalam hal penerapa visi bersama dengan karyawannya, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung memiliki karyawan dengan kinerja yang baik , dan memiliki karyawan yang unggul dan berusaha untuk meraih keunggulan secara bersama – sama

Menurut Yeni Absah (2008 : 43) mengatakan bahwa organisasi yang baik, yang telah menerapkan pembelajaran secara maksimal akan memiliki karyawan yang kreatif dan memiliki kesatuan visi untuk bekerja, bukan bekerja karena perintah dari pemilik usaha

### 4.3.1.4 Rekapitulasi Skor Variabel Orientasi Pembelajaran

Berdasarkan skor dari masing – masing pernyataan tentang variabel Orientasi Pembelajaran (X1) dalam penelitian ini, maka akan dihitung jumlah dari tanggapan responden yang dituliskan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.19**

**Skor Tanggapan Responden Mengenai Variabel Orientasi Pembelajaran**

| Indikator | Skor |
|---|---|
| Komitmen Untuk Belajar | 621 |
| Terbuka Terhadap Pemikiran Baru | 555 |
| Visi Bersama | 646 |
| **Total** | **1822** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.20**

**Skor Tanggapan Responden Mengenai Variabel Orientasi Pembelajaran**

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 1822 | $\frac{1822}{2550}$ x 100% = 73.80% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.21**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Tidak Berorientasi |
| 36,01% - < 52% | Kurang berorientasi |
| 52,01% - < 68% | Cukup Berorientasi |
| **68,01% - < 84%** | **Berorientasi** |
| 84,01% - 100% | Sangat Berorientasi |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk variabel orientasi pembelajaran didapatkan hasil ”berorientasi”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut Bandung telah melakukan pembelajaran yang maksimal mengenai lingkungan bisnis. Hal

ini ditunjukkan dengan adanya komitmen untuk belajar dari para karyawannya, dan keselarasan visi dari anggota organisasi, namun masih terdapat kekurangan dalam hal keterbukaan terhadap pemikiran baru mengenai pembelajaran.

Menurut Schein (1996) dalam Sutanto (2009 : 108) menyebutkan bahwa Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran akan terjadi proses pengembangan kemampuan yang dilakukan secara terus-menerus guna menciptakan masa depan yang lebih baik.

### 4.3.2 Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Produksi

Kemampuan Produksi pada Sentra UKM Sepatu Cibaduyut Bandung dapat diukur melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kemampuan Produksi dalam penelitian ini menggunakan 3 indikator Berikut tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada masing-masing indikator

#### 4.3.2.1 Kemampuan Mesin

Kemampuan mesin dapat diartikan kemampuan alat produksi dalam perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Kemampuan mesin, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.22**

**Kemampuan Mesin Untuk Produksi Dalam Skala Besar**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki mesin dengan kemampuan produksi dalam skala besar | 5 (Sangat Setuju) | 7 | 8.24 | 35 |
| | | 4 (Setuju) | 27 | 31.76 | 108 |
| | | 3 (Ragu – ragu) | **38** | **44.71** | **114** |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 13 | 15.29 | 26 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **283** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 38 orang atau 44.71 % respondenmerasa ragu bahwa perusahaannya telah memiliki mesin dengan kemampuan produksi dalam skala besar Hal tersebut dikarenakan para pemilik usaha sepatu di Cibaduyut belum menggunakan mesin dalam menghasilkan sebgaian produknya, sehingga kegiatan produksi terkadang lebih lama karena produk yang banyak dibuat tidak memakai mesin

Sejalan dengan itu, Subiyanto (2014 : 45) mengemukakan bahwa besar kecilnya nilai kerja sebuah mesin mengindikasikan besar kecilnya jumlah hari pabrik berproduksi, dan juga mengindikasikan kemampuan pabrik dalam melakukan manajemen produksi dengan mesin/alatnya.

**Tabel 4.23**

**Kapasitas Mesin Cukup Untuk Memenuhi Permintaan Pasar**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Kapasitas mesin yang dimiliki oleh perusahaan cukup untuk memenuhi permintaan pasar | 5 (Sangat Setuju) | 7 | 8.24 | 35 |
| | | 4 (Setuju) | 33 | 38.82 | 132 |
| | | 3 (Ragu – ragu) | **30** | **35.29** | **90** |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 15 | 17.65 | 30 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **287** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 33 orang atau 38.82 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaannya telah memiliki mesin dengan kapasitas produksi yang memenuhi permintaan pasar. Hal tersebut dikarenakan para pemilik usaha sepatu di Cibaduyut dibantu dengan pembuatan sepatu secara manual , atau pembuatan sepatu secara konvensional. Hal tersebut menjadikan sebagian besar besar pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung tidak terlalu mengutamakan kapasitas mesin dalam perusahaan

Subiyanto (2014 : 45) mengemukakan bahwa Jumlah kapasitas mesin yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan dapat menentukan bagaimana kesiapan perusahaan tersebut dalam ,elakukan jual beli kepada konsumen, dan lebih jauh lagi kapasitas mesin dapat menentukan kemampuan bisnis perusahaan.

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator Kapasitas Mesin, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator kapasitas mesin, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4.24**

**Skor Responden Tentang Indikator *Kapasitas Mesin***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki mesin dengan kemampuan produksi dalam skala besar | **283** | **425** | **66.59 %** |
| 2 | Kapasitas mesin yang dimiliki oleh perusahaan cukup untuk memenuhi permintaan pasar | **287** | **425** | **67.53 %** |
| **Total** | | **570** | **850** | **67.06 %** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.25**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Kapasitas Mesin***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 570 | $\frac{570}{850}$ x 100% = 67.06% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.26**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| **52,01% - < 68%** | **Cukup Baik** |
| 68,01% - < 84% | Baik |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Kapasitas Mesindidapatkan hasil yang ”Cukup Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut Bandung dapat dikatakan belum maksimal dalam hal menyediakan mesin dengan kapasitas produksi besar, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung belum mampu untuk memproduksi barang dalam waktu cepat dengan skal yang besar.

Menurut Yani Ermita ( 2010 : 3 ) mengatakan bahwa Hubungan antara kapasitas dan jadwal-jadwal induk adalah sangat penting.Jadwal produksi yang didukung olhe kapasitas mesin yang memadai menjadi keberhasilan operasi suatu perusahaan yang mengakibatkan seluruh jenis sumberdaya terikat untuk memuaskan kebutuhan kuantitasnya dianggap positif.

### 4.3.2.2 Bahan Dasar

Bahan dasar adalah segala bentuk material yang diperlukan perusahaan untuk memproduksi barang tertentu. Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Bahan dasar, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.27**

**Bahan Dasar Sesuai Dengan Kebutuhan Produksi**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki bahan dasar yang sesuai dengan kebutuhan produksi | 5 (Sangat Setuju) | 8 | 9.41 | 40 |
| | | 4 (Setuju) | **39** | **45.88** | **156** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 26 | 30.59 | 78 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 12 | 14.12 | 24 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **298** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 39 orang atau 45.88 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaannya memiliki jumlah bahan dasar yang sesuai dengan kebutuhan produksi. Hal tersebut dikarenakan para pemilik usaha sepatu di Cibaduyut memiliki sistem persediaan bahan baku yang baik, sehingga maminimalisir masalah ketersediaan bahan baku bagi perusahaan.

Sejalan dengan itu, Gandhi (2006 : 81) mengemukakan bahwa implementasi manajemen persedian yang baik bagi perusahaan adalah ketika perusahaan tersebut memiliki ketersediaan bahan baku bagi para pelanggannya.

**Tabel 4.28**

**Keragaman Bahan Dasar Untuk Kegiatan Produksi**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki bahan dasar yang beraneka ragam untuk penciptaan berbagai produk | 5 (Sangat Setuju) | 16 | 18.82 | 80 |
| | | 4 (Setuju) | **33** | **38.82** | **132** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 28 | 32.94 | 84 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 8 | 9.41 | 16 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **312** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 33 orang atau 38.82 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaannya memiliki keragaman bahan dasar untuk penciptaan produk bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan para pemilik usaha sepatu di Cibaduyut memproduksi banyak jenis produk, sehingga para pemilik usaha di sentra sepatu Cibaduyut Bandung perlu menyediakan beragam bahan dasar .

Adapula pendapat dari Subakir (2010 : 13) yang menyatakan bahwa dengan perhitungan jenis bahan baku yang tepat, maka kelancaran produksi akan terjamin, sehingga target produksi akan dapat tercapai

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator Bahan Dasar, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator bahan dasar, yaitu sebagai berikut

**Tabel 4.29**

**Skor Responden Tentang Indikator *Bahan Dasar***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki bahan dasar yang sesuai dengan kebutuhan produksi | **298** | **425** | **70.12 %** |
| 2 | Perusahaan memiliki bahan dasar yang beraneka ragam untuk penciptaan berbagai produk | **312** | **425** | **73.41%** |
| **Total** | | **610** | **850** | **71.76%** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.30**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Bahan Dasar***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 610 | $\frac{610}{850}$ X 100% = 71.76% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.31**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Bahan Dasardidapatkan hasil yang ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu CibaduyutBandung dapat dikatakan maksimal dalam hal ketersediaan bahan dasar untuk proses produksi, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung dapat memproduksi berbagai macam produk guna memenuhi keinginan konsumen tanpa mengalami masalah dalam hal ketersediaan bahan dasar produksi.

Menurut Subakir (2010 : 13) bahwa Pengelolaan ketersediaan bahan baku menjadi persoalan yang sangat penting bagi perusahaan menyangkut berapa besar jumlah bahan baku yang akan digunakan guna selanjutnya akan dilakukan penilaian mengenai berapa jumlah produk yang akan diproduksi perusahaan.

### 4.3.2.3 Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah komponen penting dalam proses produksi, dikatakan penting karena tenaga kerja yang memiliki andil besar apakah produksi dari

perusahaan berjalan dengan baik atau tidak. Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai tenaga kerja, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**4.3.2.3.1 Jumlah tenaga Kerja CUkup Untuk Kegiatan Produksi**

**Tabel 4.32**

**Jumlah Tenaga Kerja Perusahaan Cukup Untuk Kegiatan Produksi**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan cukup untuk melakukan proses produksi | 5 (Sangat Setuju) | 2 | 2.35 | 10 |
| | | 4 (Setuju) | **43** | **50.59** | **172** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 32 | 37.65 | 96 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 8 | 9.41 | 16 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **294** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 42 orang atau 50.59 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaannya memiliki jumlah tenaga kerja yang cukup untuk melakukan dengan kegiatan produksi. Hal tersebut berdampak pada terlaksananya proses produksi di sebagian besar unit usaha yang terdapat di sentra sepatu Cibaduyut Bandung, dikarenakan jumlah tenaga kerja yang memadai.

Menurut Erlina (2009 : 122) bahwa usaha perlu untuk meningkatkan dari segi kualitas maupun kuantitas pengembangan kayawan dalam usaha meningkatkan mutu perusahaan.

#### 4.3.2.3.2 Tenaga Kerja Mampu Melakukan Kegiatan Produksi Secara Maksimal

**Tabel 4.32**

**Tenaga Kerja Mampu Melakukan Kegiatan Produksi Secara Maksimal**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki tenaga kerja yang mampu meakukan kegiatan produksi secara maksimal | 5 (Sangat Setuju) | 17 | 20.00 | 85 |
| | | 4 (Setuju) | **37** | **43.53** | **148** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 30 | 35.29 | 90 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 1 | 1.18 | 2 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **325** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 37 orang atau 43.53 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaannya memiliki tenaga kerja yang mampu melakukan kegiatan produksi secara maksimal. Hal tersebut berdampak pada kualitas barang yang baik, karena karyawan di sebagian besar usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung memiliki keterampilan baik dalam kegiatan produksi sepatu.

Menurut Erlina (2009 : 121) perusahaan perlu meningkatkan keterampilan kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kelancaran kegiatan perusahaan.

#### 4.3.2.3.3 Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Indikator Tenaga Kerja

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator Tenaga Kerja, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator tenaga kerja, yaitu sebagai berikut

**Tabel 4.33**

**Skor Responden Tentang Indikator *Tenaga Kerja***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Jumlah tenaga kerja yang dimiliki perusahaan cukup untuk melakukan proses produksi | **294** | **425** | **69.18 %** |
| 2 | Perusahaan memiliki tenaga kerja yang mampu meakukan kegiatan produksi secara maksimal | **325** | **425** | **76.47 %** |
| **Total** | | **619** | **850** | **72.82 %** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.34**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Tenaga Kerja***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 619 | $\frac{619}{850}$ x 100% = 72.82% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.35**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Tenaga Kerjadidapatkan hasil yang ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu CibaduyutBandung dapat dikatakan maksimal dalam hal ketersediaan tenaga kerja untuk melakukan kegiatan produksi, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung dapat memproduksi berbagai macam produk dengan hasil yang maksimal berupa produk dengan kualitas baik, karena proses produksi dilakukan oleh tenaga kerja yang memiliki kemampuan tinggi dan berpengalaman

Menurut Erlina (2009 : 120) menyatakan bahwa dalam suatu perusahaan atau instansi, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting, hal ini disebabkan karena SDM merupakan alat penggerak operasional suatu usaha dengan seluruh fasilitas yang tersedia dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

### 4.3.2.4 Rekapitulasi Skor Variabel Kemampuan Produksi

Berdasarkan skor dari masing – masing pernyataan tentang variabel Kemampuan Produksi ( X2 ) dalam penelitian ini, maka akan dihitung jumlah dari tanggapan responden yang dituliskan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.36**

**Rekapitulasi Skor Variabel Kemampuan Produksi**

| Indikator | Skor |
|---|---|
| Kapasitas Mesin | 570 |
| Bahan Dasar | 610 |
| Tenaga Kerja | 619 |
| **Total** | **1799** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.37**

**Skor Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kemampuan Produksi**

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 1799 | $\frac{1799}{2550}$ x 100% = 70.54% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.38**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Tidak Berkemampuan |
| 36,01% - < 52% | Kurang Berkemampuan |
| 52,01% - < 68% | Cukup Berkemampuan |
| **68,01% - < 84%** | **Berkemampuan** |
| 84,01% - 100% | Sangat Bekemampuan |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk variabel kemampuan produksi didapatkan hasil ”Berkemampuan”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut Bandungmemiliki kemampuan produksi yang baik untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen akan produk dari perushaan. Hal ini ditunjukkan dengan tersedianya bahan dasar yang cukup untuk memenuhi keinginan pasar dan kepemilikan tenaga kerja yang baik dalam kegiatan produksi, namun masih terdapat kekurangan dalam hal ketersediaan mesin dengan kapasitas produksi yang besar.

Menurut Hayslip (1989) dalam Sutanto (2009 : 108) menyebutkan bahwa strategi manufacturing yang diformulasikan untuk meningkatkan kemampuan manufacturing yang fundamental akan mendukung strategi bisnis dan strategi perusahaan.

### 4.3.3 Tanggapan Responden Mengenai Strategi Bisnis

Strategi Bisnis pada Sentra UKM Sepatu Cibaduyut Bandung dapat diukur melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Strategi Bisnis dalam penelitian ini menggunakan 3 indikator Berikut tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada masing-masing indikator.

#### 4.3.3.1 Kepemimpinan Biaya

Kepemimpinan biayaadalah strategi dimana perusahaan menekan biaya produksi dan biaya penjualan lebih rendah daripada pesaing.Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Kepemimpinan Biaya, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini :

##### 4.3.3.1.1 Harga Pokok Lebih Rendah Dibanding Pesaing

**Tabel 4.39**

**Harga Pokok Lebih Rendah Dibanding Pesaing**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Harga pokok dari produk perusahaan lebih rendah dari pesaing | 5 (Sangat Setuju) | 20 | 23.53 | 100 |
| | | 4 (Setuju) | **30** | **35.29** | **120** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 27 | 31.76 | 81 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 8 | 9.41 | 16 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **317** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 30 orang atau 35.29 % respondenmerasa setuju bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaannya lebih rendah dari perusahaan pesaing  Hal tersebut dikarenakan para pemilik usaha sepatu di Cibaduyut berusaha menekan biaya produk serendah mungkin agar harga produk yang dipasarkan dapat diterima oleh konsumen

Sejalan dengan itu Helmina (2013 : 2018) menyatakan bahwa penentuan harga pokok produksi merupakan hal yang sangat penting mengingat manfaat informasi harga pokok produksi adalah menentukan harga jual produk.

#### 4.3.3.1.2 Biaya Produksi Lebih Rendah Dari Pesaing

**Tabel 4.40**

**Biaya Produksi Lebih Rendah Dari Pesaing**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Biaya produksi peroduk perusahaan lebih rendah dari pesaing sehingga perusahaan lebih unggul dari pesaing | 5 (Sangat Setuju) | 9 | 10.59 | 45 |
| | | 4 (Setuju) | **39** | **45.88** | **156** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 25 | 29.41 | 75 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 12 | 14.12 | 24 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **300** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 39 orang atau 45.88 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaan yang dipimpinnya mendapat keunggulan dibandingkan pesaing karena perusahaannya memiliki biaya produksi yang lebig rendah Hal tersebut menjadikan produk sepatu dari sentra Cibaduyut Bandung  memiliki harga jual yang lebih rendah dibanding perusahaan lain.

Sejalan dengan itu, Arum Budi Lestari (2010 ; 1) menyatakan bahwa harga produksi sangat dibutuhkan ketika suatu perusahaan akan menentukan harga jual yang ideal, hal ini disebabkan karena perusahaan ingin memperoleh keuntungan yang maksimal.

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator Kepemimpinan Biaya, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator kepemimpinan biaya, yaitu sebagai berikut

**Tabel 4.41**

**Skor Responden Tentang Indikator *Kepemimpinan Biaya***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Harga pokok dari produk perusahaan lebih rendah dari pesaing | **317** | **425** | **74.59 %** |
| 2 | Biaya produksi peroduk perusahaan lebih rendah dari pesaing sehingga perusahaan lebih unggul dari pesaing | **300** | **425** | **70.59%** |
| **Total** | | **617** | **850** | **72.59%** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.42**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Kepemimpinan Biaya***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 619 | $\frac{619}{850}$ x 100% = 72.82% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.43**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Kepemimpinan Biayadidapatkan hasil yang ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu CibaduyutBandung dapat dikatakan maksimal dalam hal pengeluaran biaya untuk melakukan produksi sepatu, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung dapat memproduksi berbagai macam produk harga yang lebih terjangkau dibanding pesaing , namun tetap dengan kualitas yang baik.

Menurut Handoyo (2001) dalam Andriwani (2013 : 46) bahwa strategi Kepemimpinan biaya dapat dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan mempertahankan pelanggan yang rentan terhadap perubahan perubahan harga produk.

### 4.3.3.2 Diferensiasi

Diferensiasi adalah strategi dimana perusahaan menciptakan produk yang beragam dengan tujuan untuk menghindarkan konsumen akan kejenuhan dan juga unggul dalam persaingan .Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Diferensiasi, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini :

#### 4.3.3.2.1 Produk Memiliki Karakteristik Dibanding Pesaing

**Tabel 4.44**

**Produk Memiliki Karakteristik Dibanding Pesaing**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda dibanding produk pesaing | 5 (Sangat Setuju) | 12 | 14.12 | 60 |
| | | 4 (Setuju) | **34** | **40.00** | **136** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 28 | 32.94 | 84 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 11 | 12.94 | 22 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **302** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 34 orang atau 40.00 % respondenmerasa setuju bahwa produk yang dihasilkan oleh perusahaannya lebih memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan produk dari pesaing. Hal tersebut bertujuan agar produk yang dihasilkan memiliki keunikan dimata konsumen.

Sejalan dengan itu, Jasa Suatma (2013 : 24) menyebutkan bahwa karakteristik yang melakat pada produk adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

**Tabel 4.45**

**Sumber Daya Manusia Yang Dapat Menghasilkan Produk Berbeda**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga mampu menghasilkan produk yang berbeda | 5 (Sangat Setuju) | 11 | 12.94 | 55 |
| | | 4 (Setuju) | **33** | **38.82** | **132** |
| | | 3 (Ragu – ragu) | 27 | 31.76 | 81 |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 14 | 16.47 | 28 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **296** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 33 orang atau 48.82 % respondenmerasa setuju bahwa perusahaannya memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik, sehingga perusahaan mampu untuk menghasilkan produk yang berbeda dibanding pesaing. Hal tersebut berdampak pada terciptanya diferensiasi produk yang baik bagi perusahaan

Sejalan dengan itu, Dedi Supriadi (2013 : 316) menyebutkan jia karyawan dalam sebuah perusahaan harus memiliki kreasi agar bias membawa perusahaan dinilai memiliki kreatifitas tinggi dan menghasilkan produk berbeda disbanding pesaing.

Berdasarkan hasil dari dua hasil tanggapan responden mengenai indikator Diferensiasi, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator Diferensiasi, yaitu sebagai berikut

**Tabel 4.46**

**Skor Responden Tentang Indikator *Diferensiasi***

| No | Indikator | Skor Aktual | Skor Ideal | % Skor Aktual |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Produk yang dihasilkan perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda dibanding produk pesaing | **302** | **425** | **71.06 %** |
| 2 | Perusahaan memiliki kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga mampu menghasilkan produk yang berbeda | **296** | **425** | **69.65%** |
| **Total** | | **598** | **850** | **70.35%** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.47**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Diferensiasi***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 598 | $\frac{598}{850}$ x 100% = 70.35% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.48**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Diferensiasididapatkan hasil yang ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu CibaduyutBandung dapat dikatakan maksimal dalam hal penciptaan karakteristik atau ragam produk yang baru demi memenuhi selera konsumen, yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung memiliki keunggulan dari hal keragaman produk.

Menurut Suci ( 2006 ) dalam Andwiani ( 2013 : 46 ) bahwa Keunggulan dalam menggunakan diferensiasi selain laba di atas rata-rata adalahkepekaan konsumen terhadap harga kurang, produk-produk diferensiasi menciptakan hambatanmasuk yang tinggi dan posisi terhadap produk pengganti

### 4.3.3.3 Fokus

Fokus adalah upaya perusahaan untuk mendapat keunggulan dengan cara bertumpu pada satu strategi .Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai Fokus, berikut dijelaskan pada tabel di bawah ini

**Tabel 4.49**

**Fokus Pada Satu Strategi Untuk Dapat Bersaing**

| No | Item | Kategori Penelitian | Frekuensi | Persentase % | Skor Total |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Perusahaan berfokus pada satu strategi bisnis untuk dapat unggul dibanding pesaing | 5 (Sangat Setuju) | 5 | 5.88 | 25 |
| | | 4 (Setuju) | 26 | 30.59 | 104 |
| | | 3 (Ragu – ragu) | **39** | **45.88** | **117** |
| | | 2 (Tidak Setuju) | 15 | 17.65 | 30 |
| | | 1 (Sangat Tidak Setuju) | 0 | 0,00 | 0 |
| | **Jumlah** | **Jumlah** | **85** | **100%** | **276** |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa dari 85 pemilik toko disentra sepatu Cibaduyut, sebanyak 39 orang atau 45.88 % respondenmerasa ragu bahwa perusahaannya hanya menerapkan satu strategi bisnis untuk dapat bersaing dengan pesaing. Hal tersebut dikarenakan tingkat persaingan telah semakin ketat, sehingga responden beranggapan tidak cukup jika hanya menerapkan satu strategi saja.

Sejalan dengan itu, Porter (1980) dalam Ignatius (2013:199) menyebutkan bahwa strategi komprehensif yang salah satunya adalah fokus bertujuan untuk menciptakan keunggulan terhadap pesaingdalam jangka panjang

Berdasarkan hasil dari hasil tanggapan responden mengenai indikator Fokus, maka dapat dihitung skor tanggapan responden secara keseluruhan mengenai indikator Fokus, yaitu sebagai berikut

**Tabel 4.50**

**Perhitungan Skor Tanggapan Responden Indikator *Fokus***

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 276 | $\frac{276}{425}$ x 100% = 64.94% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil tersebut, maka hasil tanggapan responden tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut

**Tabel 4.51**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| **52,01% - < 68%** | **Cukup Baik** |
| 68,01% - < 84% | Baik |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk indikator Fokus didapatkan hasil yang ”Cukup Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan

bahwa para pemilik toko di sentra sepatu CibaduyutBandung belum dapat dikatakan maksimal fokus pada satu strategi bisnis , yang mana hal tersebut menjadikan pemilik usaha di sentra Sepatu Cibaduyut Bandung sering memakai lebih dari satu strategi untuk bersaing dengan pesaing, dan penerapan strategi – strategi tersebut cenderung tidak efektif

Menurut Indri (2009 : 2) bahwa fokus pada bisnis utama diharapkan akan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas andal dan memiliki daya saing tinggi.

**4.3.3.4 Rekapitulasi Skor Variabel Strategi Bisnis**

Berdasarkan skor dari masing-masingpernyataan tentang variabel Strategi Bisnis (Y) dalam penelitian ini, maka akan dihitung jumlah dari tanggapan responden yang dituliskan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.52**

**Skor Tanggapan RespondenMengenai Variabel Strategi Bisnis**

| Indikator | Skor |
|---|---|
| Kepemimpinan Biaya | 617 |
| Diferensiasi | 598 |
| Fokus | 276 |
| **Total** | **1491** |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.53**

**Skor Tanggapan Responden Mengenai Variabel Strategi Bisnis**

| Skor / Total | Skor dalam % |
|---|---|
| 1491 | $\frac{1491}{2125}$ x 100% = 70.16% |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

**Tabel 4.54**

**Pengkategorian Skor Jawaban**

| Interval | Kriteria |
|---|---|
| 20% - < 36% | Sangat Tidak Baik |
| 36,01% - < 52% | Tidak Baik |
| 52,01% - < 68% | Cukup Baik |
| **68,01% - < 84%** | **Baik** |
| 84,01% - 100% | Sangat Baik |

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan hasil pengkategorian skor jawaban untuk variabel strategi bisnis didapatkan hasil ”Baik”, yang mana hal tersebut mengindikasikan bahwa para pemilik toko di sentra sepatu Cibaduyut Bandungmengintegrasikan strategi bisnis yang baik. Hal ini berdampak pada dapat bersaingnya produk dari sepatu Cibaduyut Bandung dengan perusahaan penghasil sepatu lain

Menuru Sutanto (2009 : 107) menyebutkan bahwa Strategi bisnis merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, karena fundamental di mana persaingan berlangsung.

## 4.4 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dilakukan untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan dan pada sub bab ini hipotesis konseptual yang sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik. Analisis statistik yang digunakan adalah analisis korelasi dan analisis regresi linier berganda. Karena data hasil kuesioner masih memiliki skala ordinal, maka sebelum diolah menggunakan analisis korelasi dan analisis regressi, data ordinal tersebut terlebih dahulu dikonversi menjadi data interval melalui *method of succesive interval*.

### 4.4.1 Uji Asumsi Klasik

Sebelum hasil analisis regressi diuji dan dianalisa lebih lanjut, ada beberapa asumsi yang harus diuji guna mengetahui apakah kesimpulan dari regresi tersebut tidak bias, diantaranya adalah uji normlitas, uji multikolinieritas (untuk regressi linear berganda), dan uji heteroskedastisitas. Pada penelitian ketiga asumsi yang disebutkan diatas tersebut harus diuji karena variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini lebih dari satu.

#### 4.4.1.1 Hasil Pengujian Asumsi Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah model regresi mempunyai distribusi normal ataukah tidak.Asumsi normalitas merupakan persyaratan yang sangat penting pada pengujian kebermaknaan (signifikansi) koefisien regresi.Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pada penelitian ini digunakan uji satu sampel Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas model regresi dan berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.55**

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

| | | Unstandardized Residual |
|---|---|---|
| N | | 85 |
| Normal Parameters[a,b] | Mean | 0E-7 |
| | Std. Deviation | 2,84187392 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,100 |
| | Positive | ,100 |
| | Negative | -,077 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | ,923 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,362 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Analisis kenormalan berdasarkan metode Kolmogorov-Smirnov mensyaratkan kurva normal apabila nilai Asymp. Sig. berada di atas batas maximum error, yaitu 0,05. Adapun dalam analisis regresi, yang diuji kenormalan adalah residual atau variabel gangguan yang bersifat stokastik acak, maka data di atas dapat digunakan karena variable residu berdistribusi normal

### 4.4.1.2 Uji Multikolinearitas

**Tabel 4.56**

**Uji Multikolinearitas**

**Coefficients[a]**

| Model | | Collinearity Statistics | |
|---|---|---|---|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | Orientasi Pembelajaran | ,741 | 1,350 |
| | Kemampuan Produksi | ,741 | 1,350 |

a. Dependent Variable: Strategi Bisnis

Dari output di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas dalam data.

### 4.4.1.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Uji autokorelasi dilakukan dengan menggunakan uji statistik Durbin Watson, yaitu dengan membandingkan angka Durbin-Watson hitung (DW) dengan nilai kritisnya (dL dan dU):

Kriteria pengambilan kesimpulan :

- Jika DW < dL atau DW > 4 – dL, maka terdapat autokorelasi.
- Jika dU < DW < 4 – dU, maka tidak terdapat autokorelasi.
- Jika dL ≤ DW ≤ dU atau 4 – dU ≤ DW ≤ 4 – dL, uji Durbin Watson tidak menghasilkan kesimpulan yang pasti (inconclusive). Dengan ukuran sample n = 85,$\alpha$ = 0,05 dan banyaknya variabel independen k 2,didapat nilai kritis dL = 1,5995 dan dU =1,6957.

Hasil pengujian autokorelasi disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.57**

**Hasil Uji Autokorelasi**

**Model Summary[b]**

| Model | Durbin-Watson |
|---|---|
| 1 | 1,767 |

b. Dependent Variable: Strategi Bisnis

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Durbin-Watson sebesar 1.767. Karena nilai DW berada di antara dU (1.6957) < DW (1,767) < 4 – dU (2,3043), maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

#### 4.4.1.4 Uji Heteroskedastisitas

Situasi heteroskedastisitas akan menyebabkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil taksiran dapat menjadi kurang atau melebihi dari yang semestinya

**Tabel 4.58**

**Uji Heteroskedastisitas**

**Correlations**

| | | | ABS_RES |
|---|---|---|---|
| Spearman's rho | Orientasi Pembelajaran | Correlation Coefficient | ,161 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,141 |
| | | N | 85 |
| | Kemampuan Produksi | Correlation Coefficient | -,047 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,667 |
| | | N | 85 |
| | Strategi Bisnis | Correlation Coefficient | ,014 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,902 |
| | | N | 85 |
| | ABS_RES | Correlation Coefficient | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | . |
| | | N | 85 |

Dari output di atas dapat dilihat bahwa data tidak signifikan. Hal ini dilihat dari nilai p-value (Sig) yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi

### 4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi berganda dimaksudkan untuk memberikan bukti empiris seberapa besar pengaruh Orientasi Pembelajaran ($X_1$) dan Kemampuan Produksi (X2) Terhadap Strategi Bisnis (Y).Hasil pengolahan untuk analisis regresi berganda disajikan pada tabel berikut

**Tabel 4.59**

**Analisis Regresi Berganda**

**Coefficients[a]**

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Std. Error | Beta | Sig. |
| 1 | (Constant) | 5,781 | 3,123 | | ,004 |
| | Orientasi Pembelajaran | ,678 | ,123 | ,466 | ,000 |
| | Kemampuan Produksi | ,489 | ,103 | ,401 | ,000 |

a. Dependent Variable: Strategi Bisnis

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, diperoleh bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

**Y = 5,781+0,678X1+0,489X2**

Nilai yang tertera dalam persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

a = 5,781 artinya. Jika variabel Strategi Bisnis (Y) tidak dipengaruhi oleh kedua variabel bebasnya yaitu Orientasi Pembelajaran(X1) dan Kemampuan Produksi (X2) atau kedua variabel bebas bernilai 0, maka besarnya rata-rata Strategi Bisnis akan Bernilai 5,781

$b_1$ = 0,678 artinya, untuk setiap pertambahan Orientasi Pembelajaran (X1) sebesar satu satuan akan menyebabkan meningkatnya

Strategi Bisnis (Y) sebesar 0.678. Hal tersebut berarti jika perusahaan meningkatkan manfaat dari Orientasi Pembelajaran, maka penerapan Strategi Bisnis pun akan meningkat, hal tersebut sesuai dengan hal yang di kemukakan oleh Sutanto ( 2009 : 449 ) bahwa Di dalam organisasi yang berorientasi pembelajaran, akan berkembang pengetahuan baru dan pemahaman baru yang secara potensial akan mempengaruhi strategi yang dianut perusahaan.

$b_2$= 0,489, artinya, untuk setiap pertambahan Kemampuan Produksi (X2), sebesar satu satuan akan menyebabkan meningkatnya Strategi Bisnis (Y) sebesar 0,489, artinya jika perusahaan terus meningkatkan kemampuan produksinya, maka strategi bisnis perusahaan tersebut akan secara mudah dibentuk. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan olehHayes dan Steven (1985) dalam Sutanto (2009 : 449) bahwa kemampuan produksi dapat digunakan untuk menciptakan atau menentukan strategi bisnis.

**4.4.2.1 Analisis Korelasi**

Untuk mengetahui hubungan secara bersama-sama antara Orientasi Pembelajaran ($X_1$) dan Kemampuan Produksi ($X_2$) terhadap Strategi Bisnis (Y), digunakan analisis korelasi berganda Kolerasi ini digunakan untuk melakukan

pengukuran rasio yang digunakan dalam penelitian ini. Setelah dilakukan perhitungan, maka didapatkan hasil sebagai berikut

**a. Kolerasi Parsial antara Orientasi Pembelajaran dengan Strategi Bisnis**

Untuk menghitung kolerasi antara Orientasi Pembelajaran dengan Strategi Bisnis, apabila variabel Orientasi Pembelajaran dianggap konstan digunakan perhitungan sebagai berikut

**Tabel 4.60**

**Koefisien Korelasi Orientasi Pembelajaran Dengan Strategi Bisnis**

**Correlations**

| Control Variables | | | Orientasi Pembelajaran | Strategi Bisnis |
|---|---|---|---|---|
| -none-[a] | Orientasi Pembelajaran | Correlation | 1,000 | ,670 |
| | | Significance (2-tailed) | . | ,000 |
| | | df | 0 | 85 |
| | Strategi Bisnis | Correlation | ,670 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailed) | ,000 | . |
| | | df | 85 | 0 |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Berdasarkan hasil output daripengolahan data diatas, diperoleh nilai koefisien korelasi untuk Orientasi Pembelajaran dengan Strategi Bisnis sebesar 0,670. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Orientasi Pembelajaran ($X_1$) terhadap Strategi Bisnis (Y).

Korelasi antara Orientasi Pembelajaran dan Strategi Bisnis bersifat positif, maksudnya jika semakin tinggi tingkat Orientasi Pembelajaran maka Strategi Bisnis diprediksi akan mengalami peningkatan. Nilai signifikansi sebsesar 0.00 < 0.05 (tingkat ketelitian) menunjukan bahwa hubungan Orientasi Pembelajaran dan Strategi Bisnis dapat dikatakan signifikan.

**b. Kolerasi antara Kemampuan Produksi dengan Strategi Bisnis**

Untuk menghitung kolerasi secara parsial antara Kemampuan Produksi dengan Strategi Bisnis, apabila variabel Kemampuan Produksi dianggap konstan digunakan perhitungan sebagai berikut

**Tabel 4.61**

**Koefisien Korelasi Kemampuan Produksi Dengan Strategi Bisnis**

**Correlations**

| Control Variables | | | Kemampuan Produksi | Strategi Bisnis |
|---|---|---|---|---|
| -none-[a] | Kemampuan Produksi | Correlation | 1,000 | ,638 |
| | | Significance (2-tailled) | . | ,000 |
| | | df | 0 | 85 |
| | Strategi Bisnis | Correlation | ,638 | 1,000 |
| | | Significance (2-tailled) | ,000 | . |
| | | df | 85 | 0 |

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

Berdasarkan hasil output daripengolahan data diatas, diperoleh nilai koefisien korelasi untuk Kemampuan Produksi dengan Strategi Bisnis sebesar 0,638. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang cukup kuat antara Kemampuan Produksi($X_2$) terhadap Strategi Bisnis (Y).

Korelasi antara Kemampuan Produksi dan Strategi Bisnis bersifat positif, maksudnya jika semakin tinggi tingkat Kemampuan Produksi maka Strategi Bisnis diprediksi akan mengalami peningkatan. Nilai signifikansi sebsesar 0.00 < 0.05 (tingkat ketelitian) menunjukan bahwa hubungan Kemampuan Produksi dan Strategi Bisnis dapat dikatakan signifikan.

### 4.4.2.2 Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh Orientasi Pembelajaran dan Kemampuan Produksi terhadap Strategi Bisnis dapat ditunjukkan oleh koefisien determinasi dengan hasil output *SPSS* sebagai berikut :

**Tabel 4.62**

**Koefisien Determinasi**

**Model Summary[b]**

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,754[a] | ,568 | ,557 | 2,87632 |

a. Predictors: (Constant), Kemampuan Produksi, Orientasi Pembelajaran

b. Dependent Variable: Strategi Bisnis

Adapun perhitungan dari hasil output disana dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

KD = $(R)^2$ x 100%

= $(0,754)^2$ x 100%

= 56,8 %

Artinya, variabel Orientasi Pembelajaran dan Kemampuan Produksi memberikan pengaruh sebesar 56,8 % terhadap Strategi Bisnis . Sedangkan sisanya sebesar 43,2 % Strategi Bisnis dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak seperti Orientasi kewirausahaan, Orientasi Teknologi, dan Minat Beli Konsumendalam organisasiyang memiliki jumlah masing-masing variabel yang tidak dihitung oleh penulis.

### 4.4.3. Pengujian Hipotesis

Pada pembahasan ini akan dijelaskan bagaimana pengaruh dari masing-masing variabel didalam penelitian ini, yaitu Orientasi Pembelajaran dan Kemampuan Produksi terhadap Strategi Bisnisbaik secara simultan atau

parsial.Pembahasan ini dilakukan berdasarkan hasil regresi yang ditunjukkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 20.

**4.4.3.1 Pengujian Hipotesis Secara Simultan ( Uji F )**

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya suatu pengaruh dari variabel-variabel bebas secara bersama atas suatu variabel tidak bebas digunakan ujiF.

Ho : Tidak terdapat pengaruh dari Orientasi Pembelajaran ($X_1$) dan Kemampuan Produksi ($X_2$), terhadap Strategi Bisnis (Y).

Ha : Terdapat pengaruh dari Orientasi Pembelajaran ($X_1$) dan Kemampuan Produksi ($X_2$), terhadap Strategi Bisnis (Y).

$\alpha = 5\%$

Statistik Uji:

$$F = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

Kriteria Uji : 1. Terima Ho jika F hitung < F tabel

2. Tolak Ho jika F hitung ≥ F tabel

F tabel = $F_{\alpha\,;\,(df1,\,df2)}$ ; df1 = k , df2 = n-k-1

Hasil uji F berdasarkan pengolahan SPSS disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.63**

**Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)**

**ANOVA[a]**

| Model | | F | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1 | Regression | 53,903 | ,000[b] |

a. Dependent Variable: Strategi Bisnis

b. Predictors: (Constant), Kemampuan Produksi, Orientasi Pembelajaran

Dari tabel diatas, diperoleh nilai F hitung sebesar 53.903. Karena nilai F hitung 53.903> F tabel untuk n = 85 = 3,10, maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari Orientasi Pembelajaran dan Kemampuan Produksi terhadap Strategi Bisnis secara simultan. Maka dapat diketahui, jika perusahan semakin mengintegrasikan Orientasi Pembelajaran dan meningkatkan Kemampuan Produksi secara bersamaan, maka Strategi Bisnis yang dimiliki perusahaan akan mengalami peningkatan.

### 4.4.4 Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

#### 4.4.4.1 Pengujian $X_1$Terhadap Y (Orientasi Pembelajaran Terhadap Strategi Bisnis)

$H_0$:$\beta_1$=0, Orientasi Pembelajarantidak berpengaruh terhadap Strategi Bisnis di sentra sepatu Cibaduyut Bandung

$H_1$:$\beta_1\neq0$, Orientasi Pembelajaranberpengaruh terhadap Strategi Bisnis di sentra sepatu Cibaduyut Bandung

Dengan taraf signifikansi 0,05

Kriteria : Tolak $H_0$ jika t hitung > t tabel, terima dalam hal lainnya

Dengan menggunakan *SPSS 20*, diperoleh hasil uji hipotesis parsial $X_1$ sebagai berikut:

**Tabel 4.64**

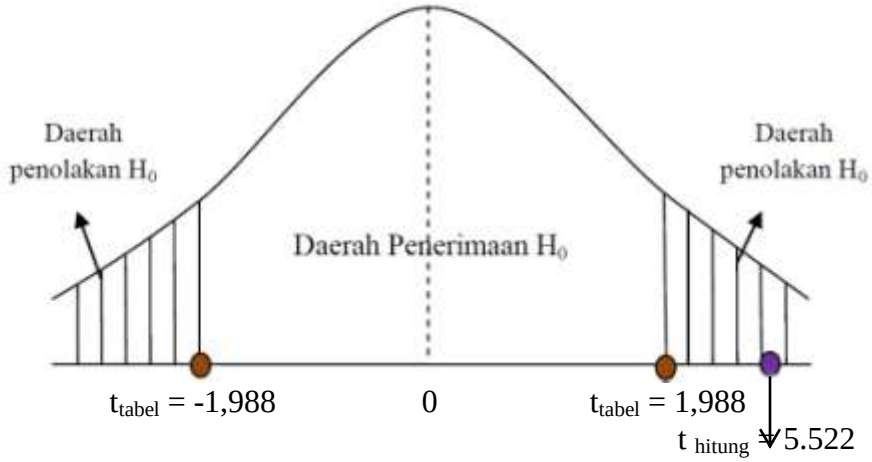
**Koefisien Uji Hipotesis Parsial $X_1$ Terhadap Y**

**Coefficients[a]**

| Model | | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 1,851 | ,004 |
| | Orientasi Pembelajaran | 5,522 | ,000 |

a. Dependent Variable: Strategi Bisnis

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai $t_{hitung}$ untuk variabel Orientasi Pembelajaran sebesar 5.522. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai $t_{tabel}$ pada tabel distribusi t. Dengan α=0,05, df=n-k-1=85-2-1=83, diperoleh nilai $t_{tabel}$ sebesar ± 1,988. Diketahui bahwa $t_{hitung}$ untuk $X_1$ sebesar 5.964 > nilai $t_{tabel}$ (1,988), maka $H_0$ ditolak artinya variabel Orientasi Pembelajaran secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Strategi Bisnis di Sentra sepatu Cibaduyut Bandung. Hasil output tersebut digambarkan, nilai $t_{hitung}$ dan $t_{tabel}$ untuk pengujian parsial $X_1$ tampak sebagai berikut:




**Gambar 4.1**

**Grafik Uji Hipotesis Parsial $X_1$ Terhadap Y**

### 4.4.4.2 Pengujian $X_2$ Terhadap Y (Kemampuan Produksi Terhadap Strategi Bisnis)

$H_0$:$\beta_1$=0, Kemampuan Produksitidak berpengaruh terhadap Strategi Bisnis di sentra sepatu Cibaduyut Bandung.

$H_1$:$\beta_1$≠0, Kemampuan Produksiberpengaruh terhadap Strategi Bisnis di sentra sepatu Cibaduyut Bandung.

Dengan taraf signifikansi 0,05

Kriteria : Tolak $H_0$ jika t hitung > t tabel, terima dalam hal lainnya

Dengan menggunakan *SPSS 20*, diperoleh hasil uji hipotesis parsial $X_2$ sebagai berikut:

**Tabel 4.65**

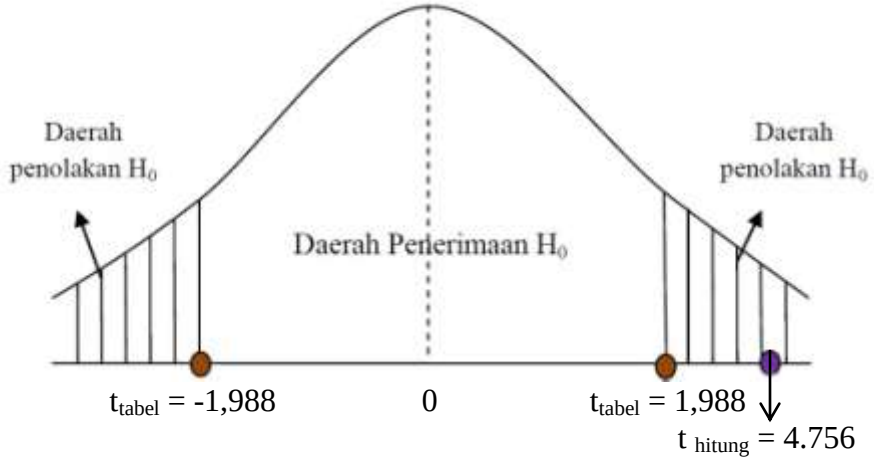
**Koefisien Uji Hipotesis Parsial $X_2$ Terhadap Y**

**Coefficients[a]**

| Model | | t | Sig. |
|---|---|---|---|
| 1 | (Constant) | 1,851 | ,004 |
| | Kemampuan Produksi | 4,756 | ,000 |

a. Dependent Variable: Strategi Bisnis

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai $t_{hitung}$ untuk variabel Kemampuan Produksi sebesar 4.756. Nilai ini akan dibandingkan dengan nilai $t_{tabel}$ pada tabel distribusi t. Dengan α=0,05, df=n-k-1=85-2-1=82, diperoleh nilai $t_{tabel}$ sebesar ± 1,988. Diketahui bahwa $t_{hitung}$ untuk $X_1$ sebesar 4.756> nilai $t_{tabel}$ (1,988), maka $H_0$ ditolak artinya variabel Kemampuan Produksi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Strategi Bisnis di Sentra sepatu Cibaduyut Bandung. Hasil output tersebut digambarkan, nilai $t_{hitung}$ dan $t_{tabel}$ untuk pengujian parsial $X_2$ tampak sebagai berikut:




**Gambar 4.2**

**Grafik Uji Hipotesis Parsial $X_2$ Terhadap Y**