BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Usaha Kecil Menengah (UKM) Sentra Sepatu Cibaduyut Kecamatan Bojongloa Kidul Bandung merupakan unit usaha yang bergerak dibidang industri , supplier dan perdagangan umum yang memproduksi sepatu, sandal, tas, tali pinggang, dan lain-lain. UKM ini mulai berkembang pada 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 dilingkungan rumah tangganya dengan melibatkan tenaga kerja anggota keluarganya. Dengan semakin berkembangnya pemesanan maka para pemulai bisnis kecil ini mulai merekrut pekerja yang berasal dari warga sekitar, sehingga keterampilan dalam membuat alas kaki ini menyebar dan ditularkan dalam lingkungan keluarga dan warga masyarakat sekitar.

Menurut informasi dari para toko pengusaha alas kaki di Cibaduyut, bahwa sebelum penjajahan Jepang pada tahun 1940-an 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

baik serta memenuhi selera konsumen pada masa itu. Bahkan, setelah Negara Indonesia merdeka pada sekitar tahun 1950-an jumlah unit usaha alas kaki sudah semakin berkembang dan mencapai 250 unit usaha. Dengan jumlah unit usaha yang begitu besar inilah daerah Cibaduyut mulai dikenal sebagai sentra produksi alas kaki.

Pada sekitar tahun 1978 pemerintah pusat melalui Departemen Perindustrian bekerjasama 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 Fasilitas Pembinaan atau dengan sebutan *Centre Service Facility* (CSF) dan lebih dikenal oleh masyarakat pengusaha sepatu dengan sebutan Unit Pelayanan Teknis (UPT) barang kulit. Pada sekitar tahun 1980-an dengan digulirkannya proyek BIDIK dari Departemen Perindustrian memberikan berbagai fasilitas bantuan baik sarana dan prasarana kepada pihak UPT sentra sepatu di Cibaduyut berupa pembangunan fasilita gedung, mesin-mesin dan peralatan lainnya serta program pelatihan untuk mengembangkan industri persepatuan serta pengrajin sepatu di Cibaduyut.

Hadirnya Unit Pelayanan Teknis (UPT) ini sangat membantu para pengusaha-pengusaha sepatu di Cibaduyut. Hal ini terlihat secara nyata dengan semakin berkembangnya UKM Sentra Sepatu Cibaduyut ini ditengah-tengah perekonomian yang semakin berkembang pesat. UPT berperan sebagai pemicu dan sebagai promotor berkembangnya usaha sentra sepatu Cibaduyut. Pihak UPT menawarkan berbagai fasilitas-fasilitas yang beraneka ragan demi kelancaran dan pertumbuhan serta

pengembangan produk-produk sepatu yang berkualitas, beranekaragam jenisnya serta harga yang terjangkau sehingga dapat memasuki segala segmen pasar di kalangan konsumen. Adapun visi dam misi dari Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut yaitu sebagai berikut :

Visi Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut

- Membarikan pelayanan, informasi dan fasilitas kepada pada pengrajin dan pengusaha serta memberikan dukungan kepada mesyrakat dalam upaya meningkatkan perekonomian Nasional.

Misi Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut

- Membarikan pelayanan kepada pengrajin dan pengusaha dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.

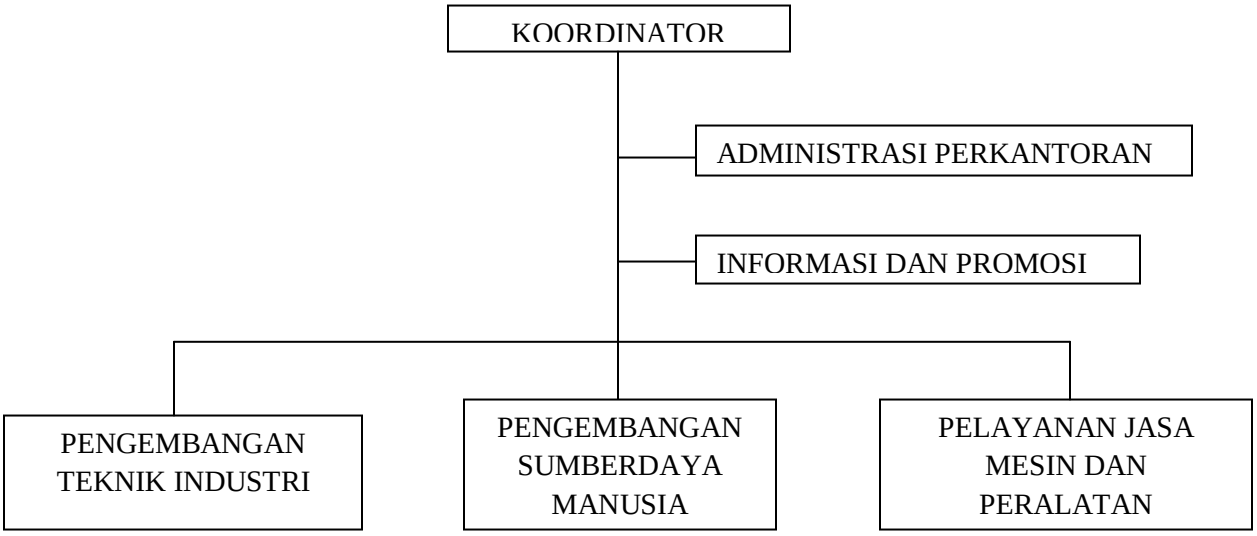
- Memberikan informasi kepada pengrajin dan pengusaha mengenai teknologi produksi dan managemen dalam rangka meningkatkan baik kualitas dan kuantitas produk maupun pengembangan usaha.

- Memberikan informasi dan dukungan kepada lembaga dan masyarakat umum dalam rangka upaya peningkatan perekonomian Nasional.

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini :

STRUKTUR ORGANISASI UNIT PENGEMBANGAN TEKNIS UKM PERSEPATUAN CIBADUYUT



Sumber : Profil Alaskaki Cibaduyut

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut

4.1.3 Deskripsi Jabatan

Pada Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut dijabarkan job description untuk mengetahui wewenang, tugas pokok, dan tanggung jawab masing-masing jabatan, yaitu sebagai berikut :

1. Koordinator Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut Bertanggung jawa atas pelaksanaan tugas pokok Koordinator, yaitu :

a) Memimpin, merencanakan, mengatur dan mengendalikan kegiatan sub Unit Pengembangan UKM Persepatuan Cibaduyut yang meliputi :

- Pembinaan dan pengembangan Potensi UKM Persepatuan Cibaduyut melalui :

  ✓ Pelayanan mesin peralatan produksi

  ✓ Pengembangan SDM dalam peningkatan mutu produksi

  ✓ Promosi, informasi potensi dan produk UKM Persepatuan Cibaduyut

  ✓ Melaksanakan administrasi perkantoran, keuangan dan umum

b) Melaksanakan konsultasi dan koordinasi dengan para pelaku usaha dalam meningkatkan peranan Sub Unit Pengembangan Sentra Sepatu Cibaduyut

c) Melaksanakan konsultasi dan koordinasi dengan Dinas/Instansi terkait dalam pengembangan potensi UKM Sentra Sepatu Cibaduyut

2. Adminitrasi Perkantoran Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut Memberikan dukungan kepada koordinator Unit Pengembangan Teknis UKM Persepatuan Cibaduyut, yaitu :

a) Melaksanakan administrasi inventaris perlengkapan kantor

b) Melaksanakan pemeliharaan perlengkapan kantor dan gedung kantor

c) Melaksanakan administrasi jasa pelayanan mesin dan peralatan

3. Informasi dan Promosi Perkantoran Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut Memberikan dukungan kepada koordinator Unit Pengembangan Teknis UKM Persepatuan Cibaduyut, yaitu :

a) Melaksanakan administrasi perkantoran dan kepegawaian

b) Melaksanakan kearsipan

c) Melaksanakan pelaporan

d) Pelayanan Informasi Publik

4. Pengembangan Teknik Industri Perkantoran Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut. Memberikan dukungan kepada koordinator Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut, yaitu :

a) Melaksanakan pemeliharaan mesin-mesin produksi

b) Pelayanan seset, jahit, pond

c) Operator komputer

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia Perkantoran Unit Pengembangan Teknis UKM Persepatuan Cibaduyut. Memberikan dukungan kepada koordinator Unit Pengembangan Teknis UKM Persepatuan Cibaduyut, yaitu :

a) Melaksanakan promosi dan informasi

b) Melaksanakan tugas humas dan rumah tangga

c) Melaksanakan kunjungan pelaku usaha untuk pembinaan dan pendataan

6. Pelayanan Jasa Mesin dan Peralatan Produksi Perkantoran Unit Pengembangan Teknis UKM sentra sepatu Cibaduyut. Memberikan dukungan kepada koordinator Unit Pengembangan Teknis UKM Persepatuan Cibaduyut, yaitu :

a) Melaksanakan pelayanan dan pemeliharaan mesin produksi

b) Melaksanakan pemeliharaan mesin-mesin peralatan produksi

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Aktivitas Unit Pengembangan Teknis UKM Sentra Sepatu Cibaduyut adalah melakukan pembenahan, pembinaan baik internal maupun eksternal serta membantu kelancaran pelayanan terhadap penguasaan Usaha Kecil Menengah sentra sepatu Cibaduyut, sehingga diharapkan keterkaitan antara instalasi dan pengusaha memiliki instensitas hubungan yang kuat serta terciptanya kerja sama yang saling menguntungkan.

4.2 Karakteristik Responden

Di dalam penelitian ini dikumpulkan data primer untuk mengetahui pengaruh Keunggulan Biaya dan Strategi Diferensiasi terhadap peningkatkan Kinerja Usaha pada UKM sentra sepatu Cibaduyut Bandung melalui penyebaran kuesioner kepada 63 responden yang menjadi sampel penelitian. Pada karakteristik responden ini, data responden dijelaskan melalui tabel tunggal. Data responden dalam penelitian ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui latar belakang responden yang dapat dijadikan masukan untuk menjelaskan hasil yang diperoleh dari penelitian. Karakteristik data responden ini terdiri atas 5 tabel tunggal berisi data mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lamanya usaha dan penjualan sepatu per bulan yang digunakan dengan data sebagai berikut:

4.2.1 Jenis Kelamin Responden

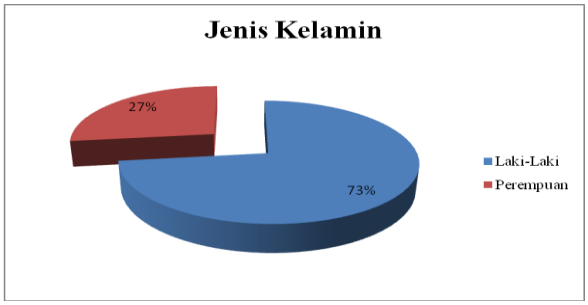
Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	46	73,02%
2	Perempuan	17	26,98%
Total		**63**	**100%**

Sumber : Hasil Pengelolaan Data, 2014

Tabel 4.5 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan jenis kelamin. Mayoritas responden sebanyak 46 orang atau 73,02% adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki dan paling sedikit adalah responden yang berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 17 orang atau 26,98%. Hal ini karenakan laki-laki lebih dominan dan suka melakukan kegiatan diluar rumah

Seperti yang dikemukakan oleh Gibson (1995). Menunjukan kaum laki-laki lebih cenderung memiliki dimensi agentic yang mana didalam dimensi perilaku bersifat tegas, berorientasi pada tujuan dan cenderung bersifat menguasi, sedangkan perempuan sebagian bear memiliki dimensi perilaku communal yang cenderung memikirkan kesejahteraan bawahan dan lebih menekankan interaksi dan memfasilitasi bawahan.



Gambar 4.2
Diagram Jenis Kelamin Responden

4.2.2 Usia Responden

Tabel 4.2
Usia Responden

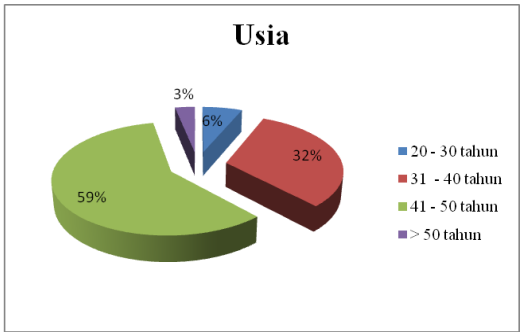
No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	20 - 30 tahun	4	6,35%
2	31 - 40 tahun	37	58,73%
3	41 - 50 tahun	20	31,75%
4	> 50 tahun	2	3,17%
Total		**63**	**100%**

Sumber : Hasil Pengelolaan Data,2014

Tabel 4.6 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan usia. Mayoritas responden sebanyak 37 orang atau 58,73% adalah responden yang berusia 31 sampai 40

tahun dan paling sedikit adalah responden yang berusia lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 2 orang atau 3,17%.

Hal ini merupakan suatu prospek yang sangat bagus karena usia tersebut adalah usia yang produktif dalam dalam mengahasilkan barang dagangan salah satunya sepatu. Menurut Admin (2009:48) masa produktif adalah masa dimana kita masih bisa bekerja dan mengumpulkan aset investasi melalui perencanaan keuangan yang matang.



Gambar 4.3
Diagram Usia Responden

4.2.3 Status Tingkat Pendidikan Responden

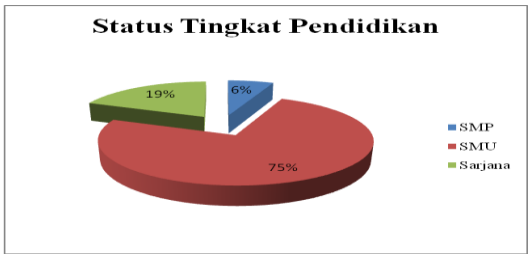
Tabel 4.3
Status Tingkat Pendidikan Responden

No	Status Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMP	4	6,35%
2	SMU	47	74,60%
3	Sarjana	12	19,05%
Total		**63**	**100%**

Sumber : Hasil Pengelolaan Data, 2014

Tabel 4.7 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan status tingkat pendidikan. Mayoritas responden sebanyak 47 orang atau 74,60% adalah responden

yang berpendidikan SMU dan paling sedikit adalah responden yang berpendidikan SMP yaitu sebanyak 4 orang atau 6,35%. Hal ini dikarenakan bahwa sebagian besar pengusaha sepatu dicibaduyut yang berpendidikan SMU lebih memilih untuk meneruskan usaha keluarga ketimbang melanjutkan kejejang yang lebih tinggi.



Gambar 4.4
Diagram Status Tingkat Pendidikan Responden

4.2.4 Lamanya Berusaha Responden

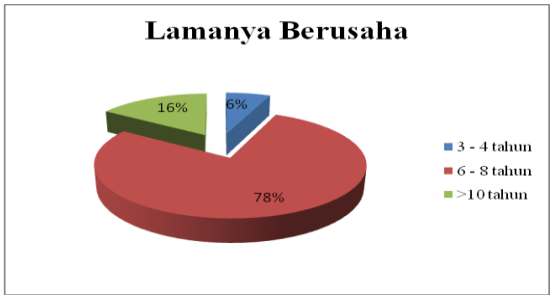
Tabel 4.4
Lamanya Berusaha Responden

No	Lamanya Berusaha	Frekuensi	Persentase
1	3 - 4 tahun	4	6,35%
2	6 - 8 tahun	19	30,15%
3	>10 tahun	40	63,5%
Total		**63**	**100%**

Sumber : Hasil Pengelolaan Data,2014

Tabel 4.8 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan lama menekuni usaha. Mayoritas responden sebanyak 40 orang atau 63,5% adalah responden yang telah berusaha selama >10 tahun dan paling sedikit adalah responden yang telah berusaha selama 3 - 4 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau 6,35%. Hal ini karenakan sebagian besar para pengusaha yang berada dicibaduyut tinggal dan menetap sejak tahun 60 an

berdasarkan hasil wawancara kepada Bapak. Agus Nurrohim dan Meizwar Pilliang sebagai pemilik toko sepatu di cibaduyut.



Gambar 4.5
Diagram Lamanya Berusaha Responden

4.2.5 Penjualan Sepatu per Bulan Responden

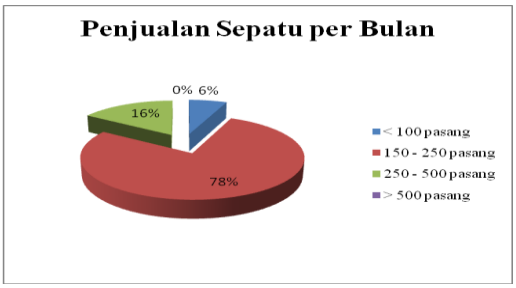
Tabel 4.5
Penjualan Sepatu per Bulan Responden

No	Penjualan Sepatu per Bulan	Frekuensi	Persentase
1	< 100 pasang	4	6,35%
2	150 - 250 pasang	49	77,78%
3	250 - 500 pasang	10	15,87%
4	> 500 pasang	0	0,00%
Total		**63**	**100%**

Sumber : Hasil Pengelolaan Data,2014

Tabel 4.9 menunjukkan banyaknya responden berdasarkan penjualan sepatu per bulan. Mayoritas responden sebanyak 49 orang atau 77,78% adalah responden yang telah menjual sepatu per bulan sebanyak 150 sampai 250 pasang dan paling sedikit adalah responden yang telah menjual sepatu per bulan sebanyak kurang dari 100 pasang yaitu sebanyak 4 orang atau 6,35%. Hal ini menunjukan penurunan penjualan dikarenakan tingginya harga bahan baku yang digunakan yang berdampak pada

menurunnya produksi sepatu biasanya sepatu yang terjualbisa melabihi > 500 ujar Bpk. Agus Nurrohim & Bpk. Meizwar Pilliang.



Gambar 4.6
Diagram Penjualan Sepatu per Bulan Responden

4.3 Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif data penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui analisis ini dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, maka dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden diadopsi dari teori Sugiyono (2009), yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum, kemudian dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum - Skor Minimum}}{5}$$

Keterangan :

Skor maksimum = jumlah responden x jumlah pernyataan x 5

Skor minimum = jumlah responden x jumlah pernyataan x 1

Analisis deskripif ini dilakukan dengan mengacu pada indikator-indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti.

4.3.1 Variabel Keunggulan Biaya (X_1)

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukan sebagian besar jawaban responden menyatakan Cukup Sesuai terhadap pertanyaan-pertanyaan tentang variabel Keunggulan Biaya. Dari 63 responden yang diteliti diperoleh jawaban mengenai Keunggulan Biaya sebagai berikut:

Tabel 4.6
Skor Jawaban Responden Terhadap
Item-item Pertanyaan Variabel Keunggulan Biaya (X_1)

Keunggulan Biaya (X1)								
Instrumen	**SS(5)**	**S (4)**	**CS (3)**	**TS (2)**	**STS(1)**	**Skor Aktual**	**Skor Ideal**	**%Skor Aktual**
Kualitas Bahan Baku	**2**	**22**	**28**	**11**	**0**	**204**	**315**	**64,76%**
Harga Bahan Baku	**1**	**7**	**23**	**28**	**4**	**162**	**315**	**51,42%**
Indikator	**Bahan Baku**				**Total**	**336**	**630**	**53,33%**
Barang Yang Dihasilkan	1	16	35	11	0	196	315	62,22%
Indikator	**Proses Produksi**				**Total**	**196**	**315**	**62,22%**
Biaya Penyaluran	2	6	34	21	0	178	315	56,51%
Indikator	**Pendistribusian**				**Total**	**178**	**315**	**56,51%**
Biaya Promosi	1	3	42	17	0	177	315	56,19%

Indikator	Pemasaran				Total	177	315	56,19%
Total	7	54	162	88	4	917	1575	58,22%
	(7x5)=35	(54x4)=216	(162x3)=486	(88x2)=176	(4x1)=4			

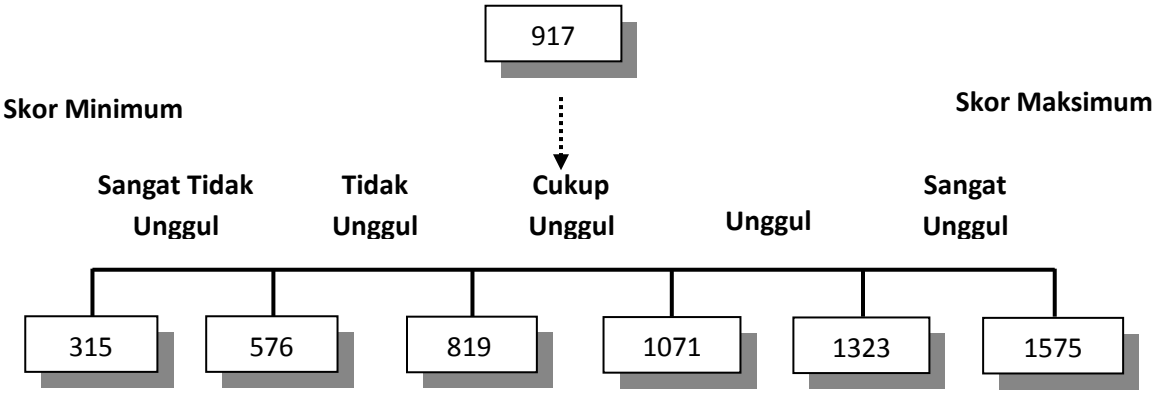
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Pada variabel Keunggulan Biaya dengan jumlah item pertanyaan 5 butir dan jumlah responden 63 orang, diperoleh total skor sebesar 917, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{(63\text{x}5\text{x}5) - (63\text{x}5\text{x}1)}{5}$$

$$= \frac{1575 - 315}{5} = 252$$

Jadi, panjang interval untuk setiap kategori adalah 252, sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 5 butir pertanyaan mengenai Keunggulan Biaya diperoleh rentang sebagai berikut:



Gambar 4.7

Garis Kontinum Keunggulan Biaya (X_1)

Melalui jumlah skor tanggapan responden dari 5 pertanyaan yang diajukan mengenai variabel Keunggulan Biaya, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Keunggulan Biaya termasuk dalam kategori "cukup unggul". Menurut Narimawati (2007:84) nilai persentase tanggapan sebesar 58,2% termasuk dalam kategori "cukup baik" berada pada interval "52,01%-68,00".

Pengkategorian Skor Keunggulan Biaya (X_1)

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai keunggulan biaya cukup baik didasarkan pada kualitas baha baku, harga bahan baku, barang yang dihasilkan, biaya penyaluran barang dan biaya promosi yang sudah cukup unggul. Total skor tertinggi ada pada kualitas bahan baku sebesar 204 atau 64,7% dan terendah ada pada harga bahan baku sebesar 162 atau 51,4%. Item pernyataan tertinggi pada UKM Sentra Sepatu berada pada indikator kualitas bahan baku. Sementara item pernyataan terendah ada pada biaya penyaluran barang. Hasil tersebut menunjukan bahwa UKM sentra sepatu Cibaduyut tergolong memiliki keunggulan biaya yang cukup baik.Secara detail, kondisi ini dapat dijelaskan melalui penyajian sebaran jawaban dari 63 responden untuk item-item pernyataan variabel Keunggulan Biaya sebagai berikut.

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Kualitas bahan baku yang digunakan sudah sesuai dengan harga yang dinginkan perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai Harga	2	3,17%	204
Sesuai Harga	22	34,92%	
Cukup Sesuai Harga	28	44,44%	
Tidak Sesuai Harga	11	17,46%	
Sangat Tidak Sesuai Harga	0	0,00%	
Total	**63**	**100,00%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Kualitas bahan baku yang digunakan sudah sesuai dengan harga yang dinginkan perusahaan”. Mayoritas responden sebanyak 28 orang atau 44,44% adalah responden yang menjawab “Cukup Sesuai Harga” dan paling sedikit sebanyak 2 orang atau 3,17% adalah responden yang menjawab “Sangat Sesuai Harga”.

Hal ini menunjukan bahwa kualitas bahan baku yang baik akan di ikuti pula oleh harga bahan baku yang tinggi dan dapat mempengaruhi biaya produksi sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan.

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Harga bahan baku yang digunakan perusahaan sesuai dengan kualitas bahan baku yang diinginkan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Berkualitas	1	3,17%	162
Berkualitas	7	9,52%	
Cukup Berkualitas	23	53,97%	
Tidak Berkualitas	28	33,33%	
Sangat Tidak Berkualitas	4	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Harga bahan baku yang digunakan perusahaan sesuai dengan kualitas bahan baku yang diinginkan”. Mayoritas responden sebanyak 34 orang atau 53,97% adalah responden yang menjawab “Cukup Berkualitas” dan paling sedikit sebanyak 2 orang atau 3,17% adalah responden yang menjawab “Sangat Berkualitas”.

Menurut (Masiyal Kholmi 2003:172). Harga bahan baku Merupakan dasar penyusunan perhitungan dari perusahaan yang harus disediakan untuk investasi dalam bahan baku tersebut.

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Jumlah barang dihasilkan perusahaan anda sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	
Sangat Sesuai Target	1	1,59%	196
Sesuai Target	16	25,40%	
Cukup Sesuai Target	35	55,56%	
Tidak Sesuai Target	11	17,46%	
Sangat Tidak Sesuai Target	0	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Jumlah barang dihasilkan perusahaan anda sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan”. Mayoritas responden sebanyak 35 orang atau 55,56% adalah responden yang menjawab “Cukup Sesuai Target” dan paling sedikit sebanyak 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab “Sangat Sesuai Target”.

Hal ini dikarenakan jumlah barang yang dihasilkan telah ditetapkan dengan anggaran perusahaan dan bergantung pada jumlah permintaan.

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Biaya penyaluran barang sesuai dengan biaya yang dianggarkan perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai Anggaran	2	3,17%	178
Sesuai Anggaran	6	9,52%	
Cukup Sesuai Anggaran	34	53,97%	
Tidak Sesuai Anggaran	21	33,33%	
Sangat Tidak Sesuai Anggaran	0	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan "Biaya penyaluran barang sesuai dengan biaya yang dianggarkan perusahaan". Mayoritas responden sebanyak 28 orang atau 44,44% adalah responden yang menjawab "Tidak Sesuai Anggaran" dan paling sedikit sebanyak 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab "Sangat Sesuai Anggaran".

Hal ini menunjukan bahwa dalam melakukan kegiatan distribusi perusahaan sering mengeluarkan biaya yang lebih tinggi dan berdampak pada pengurang profit yang diterima dipengaruhi perubahan pada kondisi lapangan yang tidak dapat diprediksi. Pendapat ini diperkuat oleh pendapat Komaruddin Sastradipoera, (2003:173). Saluran Distribusi adalah suatu jaringan organisasi yang menata perubahan-perubahan dalam pemilikan atas barang-barang karena barang-barang itu bergerak dari pabrikan kepada konsumen".

Tabel 4.11
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Biaya promosi yang dikeluarkan sesuai dengan biaya yang dianggarkan perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai Anggaran	1	1,59%	177
Sesuai Anggaran	3	4,76%	
Cukup Sesuai Anggaran	42	66,67%	
Tidak Sesuai Anggaran	17	26,98%	
Sangat Tidak Sesuai Anggaran	0	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan "Biaya promosi yang dikeluarkan sesuai dengan biaya yang dianggarkan perusahaan". Mayoritas responden sebanyak 42 orang atau 66,67% adalah responden yang menjawab "Cukup Sesuai Anggaran" dan paling sedikit 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab "Sangat Sesuai Anggaran".

Hal ini menunjukan kegiatan promosi yang membutuhkan biaya lebih karena posisi biaya sangat ditetukan oleh bagian pasar diperkuat oleh pendapat Porter, (1994:64). Biaya Promosi sebagian besar berubah-ubah. sedangkan Guiltinan & Paul, 1994. Penganggaran promosi penjualan berkaitan dengan dampak kemampulabaan dengan beberapa perkiraan tentang tanggapan pasar.

4.3.2 Variabel Strategi Diferensiasi (X_2)

Hasil data lapangan yang diperoleh dari 63 responden. Variabel yang diteliti diperoleh jawaban mengenai Strategi Diferensiasi sebagai berikut:

Tabel 4.12
Skor Jawaban Responden Terhadap
Item-item Pertanyaan Variabel Strategi Diferensiasi (X_2)

Strategi Diferensiasi (X2)								
Instrumen	**SS(5)**	**S (4)**	**CS (3)**	**TS(2)**	**STS (1)**	**Skor**	**Skor Ideal**	**%Skor Aktual**
Media	1	14	37	9	2	192	315	60,95%
Lambang	2	23	24	11	3	199	315	63,17%
Indikator	**Citra atau Prestis**				**Total**	**391**	**630**	**62,06%**
Mesin	**1**	**10**	**25**	**25**	**3**	**168**	**315**	**53,33%**
Peralatan	0	10	29	20	3	175	315	55,55%
Indikator	**Teknologi**				**Total**	**343**	**630**	**62,06%**
Model	0	22	34	7	0	204	315	64,76%
Tampilan	**0**	**30**	**23**	**8**	**2**	**207**	**315**	**65,71%**
Indikator	**Inovasi**				**Total**	**411**	**630**	**65,23%**
varian	0	11	34	18	0	182	315	57,77%
Pemesanan	1	15	38	9	0	197	315	62,53%
Pelayanan	0	15	35	11	2	189	315	60,00%
Indikator	**Layanan Pelanggan**				**Total**	**568**	**945**	**60,10%**
Total	**5**	**150**	**279**	**118**	**15**	**1713**	**2835**	**60,42%**
	(5x5)=25	**(150x4)=600**	**(275x3)=825**	**(118x2)=236**	**(15x1)=15**			

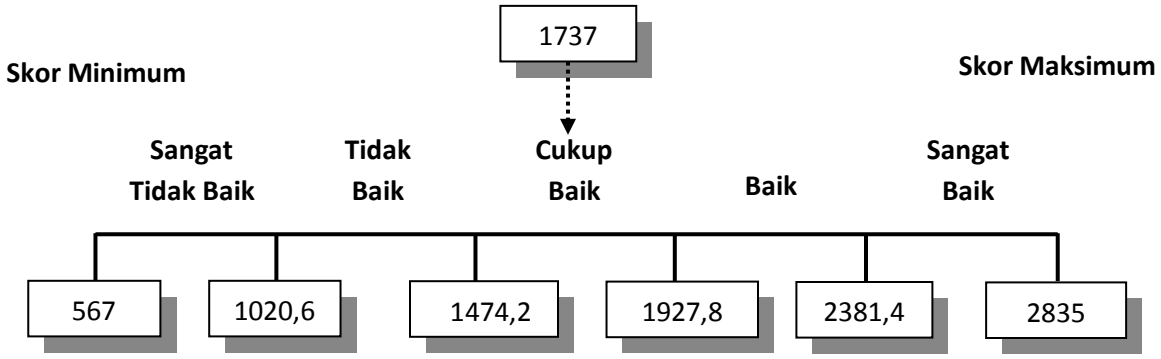
Sumber : Hasil Pengelolaan Data, 2014

Pada variabel Strategi Diferensiasi dengan jumlah item pertanyaan 9 butir dan jumlah 63 orang, diperoleh total skor sebesar 1713, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{(63\text{x}9\text{x}5) - (63\text{x}9\text{x}1)}{5}$$

$$= \frac{2835 - 567}{5} = 453,6$$

Jadi, panjang interval untuk setiap kategori adalah 453,6, sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 9 butir pertanyaan mengenai Strategi Diferensiasi diperoleh rentang sebagai berikut.



Gambar 4.8

Garis Kontinum Strategi Diferensiasi (X2)

Melalui jumlah skor tanggapan responden dari 9 pertanyaan yang diajukan mengenai Strategi Diferensiasi, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Strategi Diferensiasi termasuk dalam kategori "cukup baik". Menurut Narimawati (2007:84) nilai persentase tanggapan sebesar 60,42 % termasuk dalam kategori "cukup baik" berada pada interval "52,01%-68,00".

Pengkategorian Skor Strategi Diferensiasi

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan hasil tanggapan responden mengenai strategi diferensiasi cukup baik didasarkan pada media, lambang mesin, peralatan, model, tampilan, varian, pemesanan, pelayanan yang sudah cukup baik. Total skor tertinggi ada pada media sebesar 207 atau 65,7%. Sedangkan yang terendah ada pada peralatan sebesar 168 atau 53,3 %. Item pernyataan tertinggi pada UKM Sentra Sepatu berada pada indikator media. Sementara item pernyataan terendah ada pada peralatan.

Hasil tersebut menunjukan bahwa UKM sentra sepatu Cibaduyut tergolong memiliki strategi diferensiasi yang cukup baik. Secara detail sebaran jawaban responden tentang item-item pertanyaan tentang variabel Strategi Diferensiasi dapat dijelaskan melalui penyebaran kepada 63 responden diketahui melalui tabel dibawah ini.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Media yang digunakan perusahaan sesuai dan berbeda dari pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Berbeda	1	1,58%	192
Berbeda	14	22,22%	
Cukup Berbeda	37	58,73%	
Tidak Berbeda	9	14,28%	
Sangat Tidak Berbeda	2	3,17%	
total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Media yang digunakan perusahaan sesuai dan berbeda dari pesaing”. Mayoritas responden sebanyak 30 orang atau 47,62% adalah responden yang menjawab “Berbeda” dan paling sedikit sebanyak 2 orang atau 3,17% adalah responden yang menjawab “Sangat Tidak Berbeda”.

Hal ini menunjukan bahwa peranan media dalam pelaksaan kegiata opresioanl tidak terlepas dari bagaimana cara mengelola keperluan perusahaan. Media memungkinkan perusahaan untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pemasaran produk melalui media elektronik seperti (TV, radio, koran, majalah). pendapat tersebut diperkuat oleh Guiltinan & Paul, (1994:260). Penjadualan media untuk menentukan apakah media mencapai sasaran dan untuk memastikan bahwa keputusan itu sesuai dengan jenis sasaran iklan dan akan tepat bagi pasar target serta bagi rancangan pesan.

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Lambang yang digunakan perusahaan sesuai dan mudah dikenal dibandingkan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Dikenal	2	3,17%	199
Dikenal	23	36,51%	
Cukup Dikenal	24	38,10%	
Tidak Dikenal	11	17,46%	
Sangat Tidak Dikenal	3	4,76%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Lambang yang digunakan perusahaan sesuai dan mudah dikenal dibandingkan pesaing”. Mayoritas responden sebanyak 24 orang atau 38,10% adalah responden yang menjawab “Cukup Dikenal” dan sisanya sebanyak 2 orang atau 3,17% adalah responden yang menjawab “Sangat Dikenal”.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Sopiah & Syihabudhin, (2008:70). Citra/ Lambang merupakan persepsi masyarakat terhadap perusahaan atau produknya

dipengaruhi oleh banyak faktor diluar kontrol perusahaan sebab para pembeli mungkin memiliki tanggapan yang berbeda terhadap citra toko atau merek/lambang.

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Mesin yang digunakan perusahaan dalam memproduksi sepatu sesuai dan berbeda dengan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Berbeda	1	1,59%	168
Berbeda	10	15,87%	
Cukup Berbeda	29	46,03%	
Tidak Berbeda	20	31,75%	
Sangat Tidak Berbeda	3	4,76%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Mesin yang digunakan perusahaan dalam memproduksi sepatu sesuai dan berbeda dengan pesaing”. Mayoritas responden sebanyak 29 orang atau 46,03% adalah responden yang menjawab “Cukup Berbeda” dan paling sedikit 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab “Sangat Berbeda”.

Hal ini menunjukan bahwa dalam melakukan kegiatan produksi sebuah perusahaan manufaktur harus memiliki mesin yang mampu menghasilkan produk dalam jumlaha yang besar dan mempermudah kegiatan produksi perkuat oleh pendapat Sofyan Assauri (1999;75), Mesin adalah peralatan yang di gerakan oleh suatu kekuatan atau tenaga yang dipergunakan untuk membantu manusia dalam mengerjakan produk atau bagian-bagian produk tertentu.”

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Peralatan yang dipakai perusahaan dalam mendukung proses produksi sesuai dan berbeda dengan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Berbeda	0	0,00%	175
Berbeda	10	15,87%	
Cukup Berbeda	29	46,03%	
Tidak Berbeda	20	31,75%	
Sangat Tidak Berbeda	3	4,76%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Peralatan yang dipakai perusahaan dalam mendukung proses produksi sesuai dan berbeda dengan pesaing”. Mayoritas responden masing-masing sebanyak 25 orang atau 39,68% adalah responden yang menjawab “Cukup Berbeda” dan “Tidak Berbeda” sedangkan paling sedikit sebanyak 3 orang atau 4,76% adalah responden yang menjawab “Sangat Tidak Berbeda”.

Hal ini menunjukan bahwa peralatan akan mempermudah perusahaan dalam melakukan proses produksi untuk membuat barang mentah menjadi barang jadi. Peralatan yang dimaksud berupa bagian-bagian pendukung dalam proses pembuatan sepatu. (Melayuonline.2007), Peralatan adalah segala keperluan yang digunakan manusia untuk mengubah alam sekitarnya, termasuk dirinya sendiri dan orang lain dengan menciptakan alat-alat sebagai sarana dan prasarana.

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Frekuensi perusahaan mengikuti perkembangan model yang uptodate dan berbeda dengan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Uptodate	0	0,00%	204
Uptodate	22	34,92%	
Cukup Uptodate	34	53,97%	
Tidak Uptodate	7	11,11%	
Sangat Tidak Uptodate	0	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Frekuensi perusahaan mengikuti perkembangan model yang uptodate dan berbeda dengan pesaing”. Mayoritas responden sebanyak 34 orang atau 53,97% adalah responden yang menjawab “Cukup Uptodate” dan paling sedikit sebanyak 7 orang atau 11,11% adalah responden yang menjawab “Tidak Uptodate”.

Hal ini menunjukan bahwa frekuensi perusahaan mengikuti perkembangan jaman berkaitan dengan penerapan sistem informasi yang memudahkan perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai produk yang sedang diminati oleh konsumen.

Tabel 4.18
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Tampilan produk yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dan berbeda dengan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Berbeda	0	0,00%	207
Berbeda	30	47,62%	
Cukup Berbeda	23	36,51%	
Tidak Berbeda	8	12,70%	
Sangat Tidak Berbeda	2	3,17%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Tampilan produk yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dan berbeda dengan pesaing”. Mayoritas responden sebanyak 37 orang atau 58,73% adalah responden yang menjawab “Cukup Berbeda” dan paling sedikit sebanyak 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab “Sangat Berbeda”.

Hal ini dikarenakan penampilan sebuah produk akan memberikan kesan bagi pengguna produk tersebut. Menurut Kotler (2003:408), Basic product (namely a basic version of the product) yaitu bentuk dasar dari suatu produk yang dapat dirasakan oleh panca indra.

Tabel 4.19
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Varian produk yang dihasilkan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dan berbeda dengan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Bervarian	0	0,00%	182
Bervarian	11	17,46%	
Cukup Bervarian	34	53,97%	
Tidak Bervarian	18	28,57%	
Sangat Tidak Bervarian	0	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Varian produk yang dihasilkan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dan berbeda dengan pesaing”. Mayoritas responden sebanyak 34 orang atau 53,97% adalah responden yang menjawab “Cukup Bervarian” dan paling sedikit sebanyak 11 orang atau 17,46% adalah responden yang menjawab “Bervarian”.

Hal ini menunjukan bahwa ketika perusahaan mampu menciptakan berbagai macam produk dengan segala kelebihan yang dimiliki produk tersebut maka kosumen akan dengan mdah menentukan produk yang diinginkan. (jarvis store,2014), Varian produk memberikan kemudahan kepada konsumen untuk menentukan produk yang ingin digunakan.

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Pesanan yang dihasilkan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai standar perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai	1	1,59%	197
Sesuai	15	23,81%	
Cukup Sesuai	38	60,32%	
Tidak Sesuai	9	14,29%	
Sangat Tidak Sesuai	0	0,00%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Pesanan yang dihasilkan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai standar perusahaan”. Mayoritas responden sebanyak 38 orang atau 60,32% adalah responden yang menjawab “Cukup Sesuai” dan paling sedikit sebanyak 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab “Sangat Sesuai”.

Pesan adalah kata baku dari pemesanan yang memiliki arti “hendak membeli supaya dikirim”. Pesanan adalah barang yang dipesan. Jadi pemesanan adalah proses, pembuatan atau cara memesan (Sumber: kamus bahasa indonesia) Hal ini menunjukan bahwa perusahaan memiliki standar produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Tabel 4.21
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Pelayanan yang disediakan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dan berbeda dengan pesaing".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Memenuhi	0	0,00%	189
Memenuhi	15	23,81%	
Cukup Memenuhi	35	52,38%	
Tidak Memenuhi	11	17,46%	
Sangat Tidak Memenuhi	2	3,17%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan "Pelayanan yang disediakan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dan berbeda dengan pesaing". Mayoritas responden sebanyak 35 orang atau 52,38% adalah responden yang menjawab "Cukup Memenuhi" dan paling sedikit sebanyak 2 orang atau 3,17% adalah responden yang menjawab "Sangat Tidak Memenuhi".

Hal ini diperkuat oleh Kotler dalam Sampara Lukman (2000:8) mengemukakan, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

4.3.3 Variabel Kinerja Usaha (Y)

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukan sebagian besar jawaban responden menyatakan sesuai terhadap pertanyaan-pertanyaan tentang variabel Kinerja Usaha. Dari 63 responden yang diteliti diperoleh jawaban mengenai Kinerja Usaha sebagai berikut:

Tabel 4.22
Skor Jawaban Responden Terhadap
Item-item Pertanyaan Variabel Kinerja Usaha (Y)

Kinerja Usaha (Y)								
Instrumen	**SS (5)**	**S(4)**	**CS (3)**	**TS (2)**	**STS (1)**	**Skor**	**Skor Ideal**	**%Skor Aktual**
Penjualan	**0**	**6**	**31**	**22**	**4**	**165**	**315**	**52,38%**
Indikator	**Volumen Penjualan**				**Total**	**165**	**315**	**52,38%**
Target Posisi Pasar	**1**	**8**	**35**	**18**	**1**	**179**	**315**	**56,82%**
Indikator	**Pertumbuhan Pelanggan**				**Total**	**179**	**315**	**56,82%**
Pengembalian Investasi	0	10	29	23	1	174	315	55,23%
Indikator	**Kemampulabanan**				**Total**	**174**	**315**	**55,23%**
Total	**1**	**24**	**95**	**63**	**6**	**518**	**945**	**54,81%**
	(1x5)=5	**(24x4)=96**	**(95x3)=285**	**(63x2)=126**	**(6x1)=6**			

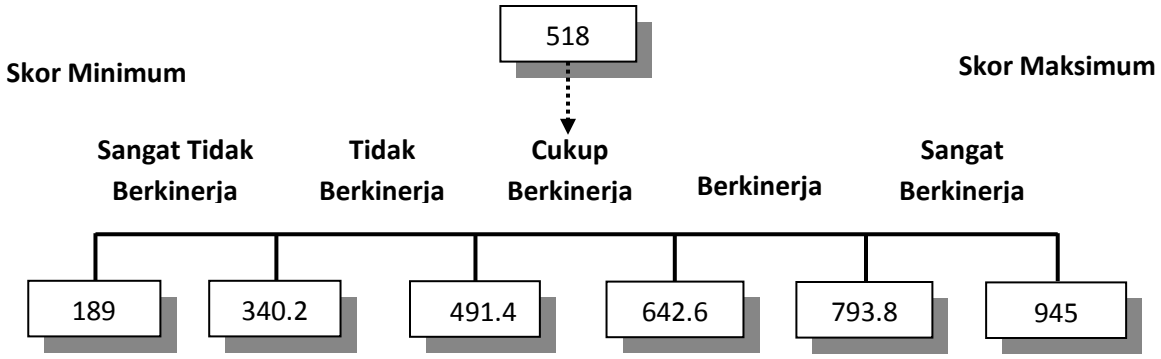
Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Pada variabel Kinerja Usaha dengan jumlah item pertanyaan 3 butir dan jumlah responden 63 orang, diperoleh total skor sebesar 518, maka rentang skor setiap kategori ditentukan sebagai berikut.

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{(63\text{x}3\text{x}5) - (63\text{x}3\text{x}1)}{5}$$

$$= \frac{945-189}{5} = 151,2$$

Jadi, panjang interval untuk setiap kategori adalah 151,2, sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 3 butir pertanyaan mengenai Kinerja Usaha diperoleh rentang sebagai berikut.



Gambar 4.9

Garis Kontinum Kinerja Usaha (Y)

Melalui jumlah skor tanggapan responden dari 3 pertanyaan yang diajukan mengenai variabel Kinerja Usaha, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai Kinerja Usaha termasuk dalam kategori "cukup berkinerja". Menurut Narimawati (2007:84) nilai persentase tanggapan sebesar 54,81% termasuk dalam kategori "cukup baik" berada pada interval "52,01%-68,00".

Pengkategorian Skor Kinerja Usaha

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang kinerja usaha cukup baik didasarkan pada penjualan, target posisi pasar, pengembalian investasi yang sudah cukup baik. Total skor tertinggi ada pada penjualan sebesar 179 atau 56,8% dan terendah ada pada penjualan sebesar 165 atau 55,2 %. Item pernyataan tertinggi pada UKM Sentra Sepatu berada pada indikator penjualan. Sementara item pernyataan terendah ada pada penjualan.

Hasil tersebut menunjukan bahwa UKM sentra sepatu Cibaduyut tergolong memiliki kinerja usaha yang cukup baik .Secara detail, kondisi ini dapat dijelaskan melalui penyajian sebaran jawaban dari 63 responden untuk item-item pernyataan variabel Kinerja Usaha sebagai berikut.

Tabel 4.23
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Penjualan produk sepatu sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan anda".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai Target	1	1,59%	165
Sesuai Target	8	12,70%	
Cukup Sesuai Target	35	55,56%	
Tidak Sesuai Target	18	28,57%	
Sangat Tidak Sesuai Target	1	1,59%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Penjualan produk sepatu sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan anda”. Mayoritas responden sebanyak 35 orang atau 55,56% adalah responden yang menjawab “Cukup Sesuai Target” dan paling sedikit masing-masing

sebanyak 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab “Sangat Sesuai Target” dan “Sangat Tidak Target”.

Hal ini menujukan bahwa kemampuan perusahaan dalam menjual produknya menentukan keberhasilan dalam mencari keuntungan, apabila perusahaan tidak mampu menjual produk sesuai dengan target yang ditetapkan maka perusahaan akan mengalami kerugian. Menurut Basu Swastha DH (2004 : 404) tujuan umum penjualan dalam perusahaan ialah mencapai volume penjualan, mendapatkan laba tertentu, menunjang pertumbuhan perusahaan.

Tabel 4.24
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Target posisi pasar yang ditetapkan sesuai dengan harapan perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai Target	0	0,00%	179
Sesuai Target	6	9,52%	
Cukup Sesuai Target	31	49,21%	
Tidak Sesuai Target	22	34,92%	
Sangat Tidak Sesuai Target	4	6,35%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan “Target posisi pasar yang ditetapkan sesuai dengan harapan perusahaan”. Mayoritas responden sebanyak 31 orang atau 49,21% adalah responden yang menjawab “Cukup Sesuai Target” dan paling sedikit sebanyak 4 orang atau 6,35% adalah responden yang menjawab “ Sangat Tidak Sesuai Target”.

Hal ini menunjukan bahwa target posisi pasar dapat menentukan alokasi sumberdaya perusahaan yang bertujuan menetapakan kegiatan perusahaan. Yoram

Wind, dalam Kotler et all 2003 menyatakan positioning sebagai *reason for being* yaitu bagaimana mendefinisikan identitas dan kepribadian perusahaan di benak konsumen.

Tabel 4.25
Tanggapan Responden Tentang Pernyataan "Pengembalian investasi sesuai dengan harapan yang ditargetkan perusahaan".

Tanggapan Responden	Frekuensi	Persentase	Skor Aktual
Sangat Sesuai Target	0	0,00%	174
Sesuai Target	10	15,87%	
Cukup Sesuai Target	29	46,03%	
Tidak Sesuai Target	23	36,51%	
Sangat Tidak Sesuai Target	1	1,59%	
Total	**63**	**100%**	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui sebaran jawaban responden tentang pernyataan "Pengembalian investasi sesuai dengan harapan yang ditargetkan perusahaan". Mayoritas responden sebanyak 29 orang atau 46,03% adalah responden yang menjawab "Cukup Sesuai Target" dan paling sedikit sebanyak 1 orang atau 1,59% adalah responden yang menjawab "Sangat Tidak Sesuai Target".

Hal ini menunjukan bahwa Tingkat pengembalian investasi berupa pendapatan dividen tidak mudah diprediksi akan tetapi besar kecilnya dividen yang dibagikan tidak terlepas dari kinerja keuangan perusahaan. Menurut Jack Clark Francis.,Investment: Analysis and Management 5th edition, McGraw- Hill inc., Singapore, 1991, Hal 1) Investasi adalah penanaman modal yang diharapkan dapat menghasilkan tambahan dana pada masa yang akan datang.

4.4 Analisis Pengaruh Keunggulan Biaya (X_1) dan Strategi Diferensiasi (X_2) terhadap peningkatan Kinerja Usaha (Y)

4.4.1 Persamaan Regresi Linier Berganda

Model regresi berganda yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja Usaha

X_1 = Keunggulan Biaya

X_2 = Strategi Diferensiasi

b_0 = intersep

$b_{1,\,2}$= koefisien Regresi

Dengan menggunakan program *SPSS 16,0 for window*s, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.26
Hasil Persamaan Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,885	,921		,961	,341
	Keunggulan Biaya	,040	,059	,080	,681	,498
	Strategi Diferensiasi	,192	,039	,579	4,928	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Usaha

Dari tabel output di atas diketahui nilai kontstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$Y = 0{,}885 + 0{,}040\ X_1 + 0{,}192\ X_2$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$b_0 = 0{,}885$ artinya jika variabel X_1, X_2 bernilai nol (0), maka variabel Y akan bernilai 0,885.

$b_1 = 0{,}040$ artinya jika Keunggulan Biaya (X_1) meningkat sebesar satu satuan maka variabel Kinerja Usaha (Y) akan meningkat sebesar 0,040.

$b_2 = 0{,}192$ artinya jika Strategi Diferensiasi (X_2) meningkat sebesar satu satuan maka variabel Kinerja Usaha (Y) akan meningkat pula sebesar 0,192.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa koefisiens regresi memiliki tanda positif yang berarti perubahan yang positif pada keunngulan biaya dan strategi diferensiasi akan membuat perubahan yang positif terhadap kinerja usaha pada UKM Sentra Sepatu Cibaduyut. Demikian sebaliknya, perubahan negatif pada keunggulan biaya dan strategi diferensiasi akan membuat perubahan yang negatif pula terhadap kinerja usaha pada UKM Sentra Sepatu Cibaduyut.

4.4.2 Analisis Korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel X_1 (Keunggulan Biaya) dan variabel X_2 (Strategi Diferensiasi).

Dengan menggunakan SPSS versi 13.0, maka nilai koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 4.27
Koefisien Korelasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623[a]	,389	,368	1,22168

a. Predictors: (Constant), Strategi Diferensiasi, Keunggulan Biaya

Tabel 4.28
Koefisien Korelasi dan Taksirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	**Kuat**
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono, 2002:183

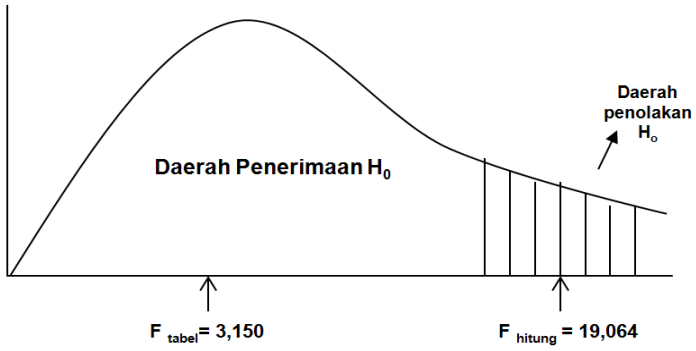
Berdasarkan analisis diatas maka didapat koefisien korelasi sebesar 0,623 yang termasuk kedalam korelasi yang kuat dan positif.

4.4.3 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji F)

H_0 :$b_1 = b_2 = 0$, Keunggulan Biaya dan Strategi Diferensiasi, secara bersama sama tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

H_1 : $b_1 \neq b_2 \neq 0$, Keunggulan Biaya dan Strategi Diferensiasi, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%.



Gambar 4.10

Kurva Uji Hipotesis Simultan X1 & X2 Terhadap Y

Dengan menggunakan program *SPSS 16,0 for window*s, diperoleh output sebagai berikut:

Tabel 4.29
Hasil Hipotesis Simultan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,906	2	28,453	19,064	,000[a]
	Residual	89,551	60	1,493		
	Total	146,457	62			

a. Predictors: (Constant), Strategi Diferensiasi, Keunggulan Biaya

b. Dependent Variable: Kinerja Usaha

Berdasarkan tabel output di atas diketahui nilai F hitung sebesar 19,064 dengan p-value (sig) 0,000. Dengan α=0,05, dengan derajat kebebasan v_1 = 60 (n-(k+1)) dan v_2 = 2, maka di dapat F_{tabel} 3,152. Dikarenakan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ (19,064 > 3,152) maka Ho ditolak, artinya variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik diatas , maka dapat dijelaskan bahwa keunggulan biaya dan strategi diferensiasi yang diterapkan di UKM Sentra Sepatu Cibaduyut Bandung terbukti dapat meningkatkan kinerja usaha. Hal ini diperkuat oleh pendapat Porter, (1994:15) mengenai strategi diferensiasi. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya seandainya premi harganya melebihi biaya ekstra yang diperlukan menjadi unik. Porter, (1994:96) mengenai keunggulan biaya. Keunggulan biaya menimbulkan kinerja unggul apabila perusahaan menyediakan tingkat nilai yang dapat diterima kepada pembeli sehingga keunggulan biaya tidak hilang karena perlunya menetapkan harga lebih rendah dibandingkan dengan harga pesaing.

4.4.4 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)

Dengan menggunakan program *SPSS 16,0 for windows*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.30
Hasil Hipotesis Parsial

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,885	,921		,961	,341			
	Keunggulan Biaya	,040	,059	,080	,681	,498	,376	,088	,069
	Strategi Diferensiasi	,192	,039	,579	4,928	,000	,620	,537	,497

a. Dependent Variable: Kinerja Usaha

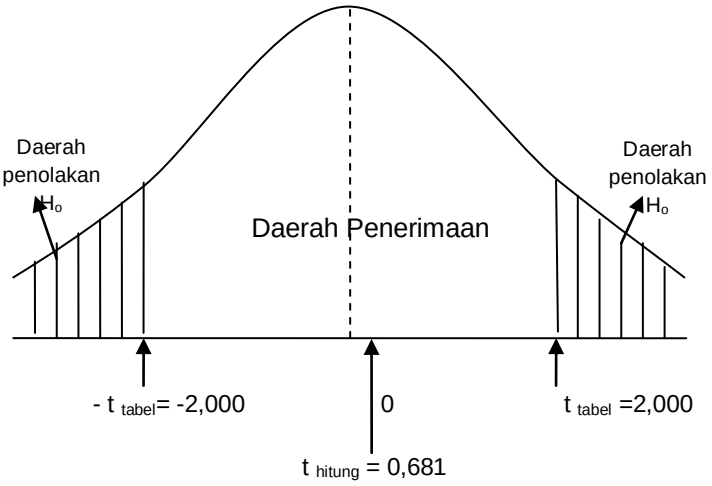
- **Pengujian hipotesis variabel Keunggulan Biaya (X_1) terhadap Kinerja Usaha (Y)**

  H_0 : $b_1 = 0$, Keunggulan Biaya tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

  H_1 : $b_1 \neq 0$, Keunggulan Biaya berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

  Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan t_{tabel} didapat 2,000

Dari hasil pengolahan SPSS di atas didapat nilai t_{hitung} sebesar 0,681. Dengan alpha (α) = 5% dan derajat kebebasan (dk) = 60 (n-(k+1)), maka berdasarkan tabel distribusi-t dua pihak didapat nilai t_{tabel} sebesar 2,000. Nilai thitung dan t_{tabel} tersebut kemudian diuji menggunakan kriteria pengujian sebagai berikut:



Gambar 4.11

Kurva Uji-t Dua Pihak

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$, maka H_o ditolak.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_o diterima.

Dikarenakan nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} (0,681 < 2,000) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini menunjukkan Keunggulan Biaya tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha. Artinya bahwa ketika perusahaan mampu melakukan aktivitas nilai lebih rendah daripada biaya pesaing maka hubungan ini akan diikuti meningkatnya kinerja unggul. Hal ini diperkuat oleh pendapat Porter, (1994:96). Keunggulan biaya menimbulkan kinerja unggul apabila perusahaan menyediakan tingkat nilai yang dapat diterima kepada pembeli sehingga keunggulan biaya tidak hilang karena perlunya menetapkan harga lebih rendah dibandingkan dengan harga pesaing.

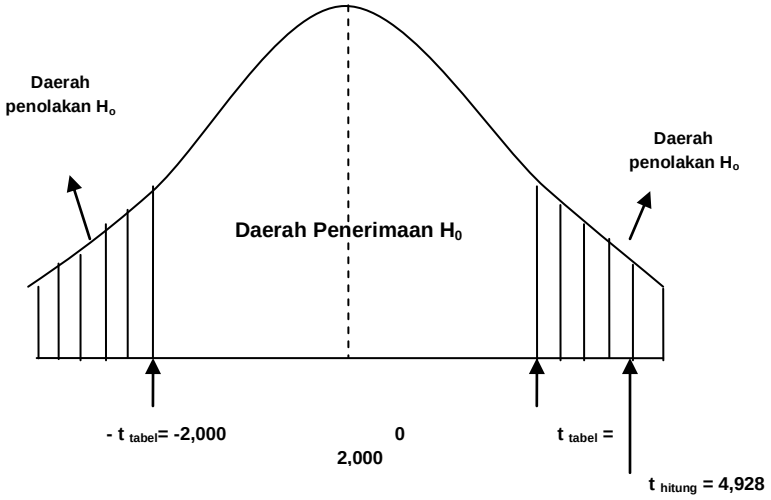
- **Pengujian hipotesis variabel Strategi Diferensiasi (X2) terhadap Kinerja Usaha (Y)**

  H_0 : $\beta_2 = 0$, Strategi Diferensiasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

  H_1 : $\beta_2 \neq 0$, Strategi Diferensiasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

  Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan t_{tabel} didapat 2,000

Dari hasil pengolahan SPSS di atas didapat nilai t_{hitung} sebesar 4,928. Dengan alpha (α) = 5% dan derajat kebebasan (dk) = 60 (n-(k+1)), maka berdasarkan tabel distribusi-t dua pihak didapat nilai t_{tabel} sebesar 2,000. Nilai thitung dan t_{tabel} tersebut kemudian diuji menggunakan kriteria pengujian sebagai berikut:



Gambar 4.12

Kurva Uji-t Dua Pihak

Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$, maka H_o ditolak.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_o diterima.

Dikarenakan nilai t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} (4,928 > 2,000) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan Strategi Diferensiasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Usaha.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Porter, (1994:150). Diferensiasi akan mendorong tercapainya kinerja unggul jika nilai yang terlihat pembeli melebihi biaya diferensiasi. Perusahaan seringkali harus mengeluarkan biaya untuk menjadi unik karena untuk mencapai keunikan perusahaan harus melaksanakan sejumlah aktivitas nilai baik secara lebih baik dari pada pesaing.

4.4.5 Analisis Koefisien Determinasi

Setelah diketahui nilai R sebesar 0,623, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4.31
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623[a]	,389	,368	1,22168

a. Predictors: (Constant), Strategi Diferensiasi, Keunggulan Biaya

KD = R^2 X 100%

= ($0,623^2$ X 100%)

=38,9%

Dengan demikian, maka diperoleh nilai R^2 sebesar 38,9% yang menunjukkan arti bahwa Keunggulan Biaya dan Strategi Diferensiasi memberikan pengaruh simultan (bersama-sama) sebesar 38,9% atau masuk kedala kategori kecil terhadap Kinerja Usaha. Sedangkan sisanya sebesar 61,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang diabaikan penulis seperti Aliansi stratejik, Lingkungan Eksternal Bisnis, Kemampuan Manajerial, Orientasi Kewirausahaan, Strategi Bisnis.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dinyatakan bahwa variabel keunggulan biaya bertolak belakang dengan strategi diferensiasi hal tersebut memberikan dampak atau pengaruh yang kecil terhadap kinerja usaha dinyatakan oleh pendapat Porter, (1994:126). Bahwa diferensiasi biasanya membutuhkan biaya tinggi. Perusahaan seringkali harus mengeluarkan biaya untuk menjadi unik karena untuk mencapai keunikan perusahaan harus melaksanakan sejumlah aktivitas nilai secara lebih baik dari pada para pesaing. Sedangkan untuk mencapai keunggulan biaya Porter, (1994:63) Keunggulan biaya terjadi apabila kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan biaya kumulatif para pesaingnya.

Tabel 4.32
Koefisien Beta x Zero-order

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	,885	,921		,961	,341			
	Keunggulan Biaya	,040	,059	,080	,681	,498	,376	,088	,069
	Strategi Diferensiasi	,192	,039	,579	4,928	,000	,620	,537	,497

a. Dependent Variable: Kinerja Usaha

1. Variabel X_1 = 0,080 x 0,376 = 0,0301 = 3,01%
2. Variabel X_2 = 0,579 x 0,620 = 0,3590 = 35,9%

Berdasarkan hasil pengujian coefficients correlations zero-order bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari setiap variabel Independen terhadap variabel dependen secara individu atau parsial. Dari hasil uji diatas diketahui bahwa variabel X_1 (Keunggulan Biaya) terhadap variabel Y (Kinerja Usaha) memiliki pengaruh negatif sebesar 0,0301 atau 3,01% sedangkan X_2 (Strategi Diferensiasi) terhadap variabel Y (Kinerja Usaha) memiliki pengaruh positif sebesar 0,3590 atau 35,9%.