

ANALISIS KETERKAITAN KARAKTERISTIK SKALA USAHA, PERFORMANSI, DAN DAYA SAING INDUSTRI BORDIR

(Studi Kasus: IKM Bordir di Desa Tanjung, Cibenti, dan Cilamajang, Kecamatan Kawalu, Kota Tasikmalaya, Indonesia)

**Oleh:
Rifiati Safariah
Universitas Komputer Indonesia**

The development of small and medium industry (SMI) based on local potency is one of the main focuses in the direction of the Indonesian economic development. Embroidery industry is one of SMI's which is considered as leading industry in Tasikmalaya. Embroidery industry grows in the number of units and the business scale.

On the other side, the existence of SMI in global competition is faced to maintain and enhance its competitiveness. Thus, it can be stated that SMI's success factor is related to its competitiveness. In this case, the measure for success is called performance.

Related to the phenomena of growth and competition, there are 3 characteristics of embroidery industry which become the focus in this study, namely business scale, performance and competitiveness. These are used to analyze embroidery industrial clusters, interrelationship among characteristics, and industry profile. From those three analyses, it is able to formulate the strategy for embroidery industry development.

Using the cluster and descriptive analyses, the result shows that there is a weak relationship between business scale characteristic and its performance, meanwhile the relationship between competitiveness and performance is strong. The analysis between business scale and competitiveness shows no significant relationship. In order to enhance performance, it is necessary to encourage competitiveness that refer to the profile of each embroidery industrial group with the highest priority is given to the group of big scale business with low performance and small scale business with low performance.

Key words: SMI, embroidery, business scale, competitiveness, performance.

1. PENDAHULUAN

IKM mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, IKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan (Hafsah, 2004). Pengembangan IKM yang berbasis pada potensi lokal merupakan salah satu fokus utama arah pembangunan ekonomi Indonesia dalam era globalisasi ini.

Salah satu IKM yang berbasis pada potensi lokal yang perlu dikembangkan adalah industri bordir di Kota Tasikmalaya. Struktur industri bordir di kota ini terutama di Kecamatan Kawalu telah relatif cukup kuat. Sebagian besar masyarakat di daerah tersebut telah cukup lama menekuni usaha bordir sehingga di daerah tersebut terdapat tenaga kerja terampil yang cukup banyak (Dinas Industri Dan Perdagangan Kota Tasikmalaya, 2004). Hal tersebut dapat dilihat sebagai kekuatan dari sisi keunggulan komparatif industri bordir. Namun demikian, yang dibutuhkan dalam menghadapi era persaingan globalisasi tidak sekedar keunggulan komparatif saja tapi dibutuhkan pula keunggulan kompetitif (Porter, 1998 dalam Neven, D & Droge, 2001).

Adanya peningkatan persaingan dalam era globalisasi menimbulkan banyak tantangan terhadap kemampuan perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri secara fleksibel dari aspek pasar, produk, teknologi dan organisasi (ADB, 2001), dalam hal ini termasuk juga perusahaan-perusahaan pada kelompok IKM. Sehingga IKM dituntut untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan daya saingnya. Keberhasilan IKM akan terkait dengan kondisi daya saing dari IKM tersebut. Tolak ukur keberhasilan yang menunjukkan seberapa jauh perusahaan dapat merealisasikan tujuan-tujuan organisasi disebut sebagai performansi (Siregar, 1998 dalam Herdiani, 2001). Untuk mencapai performansi yang diharapkan, IKM harus dapat mengembangkan daya saing yang akan membedakannya dengan pesaing.

Dilihat dari perkembangannya, IKM bordir di Kecamatan Kawalu, Kota Tasikmalaya, khususnya di Desa Tanjung, Cibauti, dan Cilamajang mengalami perkembangan baik itu dalam jumlah unit usaha maupun skala usaha. Untuk itu, dalam upaya pengembangan IKM bordir, perlu dikaji mengenai daya saing dan performansi dari IKM bordir yang dalam pertumbuhannya selain berkembang dalam jumlah unit usaha juga berkembang dalam skala usaha. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi pengelompokan industri bordir berdasarkan karakteristik skala usaha, performansi dan daya saing.
2. Melihat hubungan/keterkaitan antara karakteristik skala usaha, performansi dan daya saing industri bordir.
3. Menganalisis profil industri bordir pada setiap kelompok.
4. Memberikan saran/usulan kebijakan pengembangan industri bordir dari hasil analisis hubungan antar karakteristik dan profil industri bordir.

2. METODOLOGI

a. Penentuan Variabel Karakteristik Skala Usaha, Performansi, dan Daya Saing

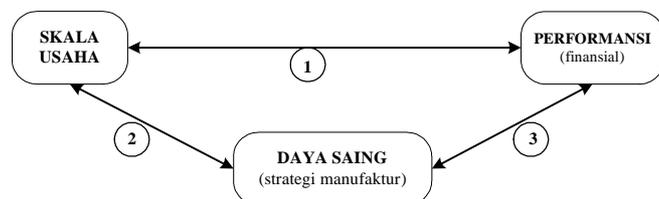
Skala usaha didefinisikan sebagai besar kecilnya ukuran industri manufaktur. Variabel yang digunakan sebagai indikator skala usaha dalam penelitian ini akan didasarkan pada penelitian Temenggung (2001) dan Departemen Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil (1995). Adapun skala usaha ini akan dilihat dari variabel jumlah tenaga kerja, jumlah aktiva perusahaan dan kapasitas (volume) produksi.

Variabel yang digunakan dalam menjelaskan karakteristik performansi dalam penelitian ini adalah yang terkait dengan kriteria performansi output proses manufaktur (Temenggung, 2001) dan indikator keuntungan dari performansi finansial (Wibisono, 2001). Definisi operasional dari performansi ini adalah tinggi rendahnya keberhasilan perusahaan dalam perspektif finansial yang dilihat pada aspek keuntungan, yaitu *return on asset*, *profit margin* dan *sales to total assets*.

Pendefinisian daya saing didasarkan pada definisi “*competitive priorities*” dari Vickery *et.al.* (1997), yang kemudian secara operasional daya saing tersebut didefinisikan sebagai dimensi strategi manufaktur yang terdiri dari variabel-variabel berikut: fleksibilitas produk, fleksibilitas proses, fleksibilitas volume, ongkos produksi rendah, pengenalan produk baru, kecepatan pengiriman, ketergantungan pengiriman, kualitas, reliabilitas produk dan kualitas desain. Secara umum variabel-variabel ini merupakan bagian dari lingkungan internal organisasi (Thomas, 1974) dan fungsi yang ada pada suatu organisasi (Jauch dan Glueck, 1988). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Filho (1985), maka faktor yang paling relevan untuk perusahaan menengah dan kecil adalah level internal dan operasional, sedangkan level lingkungan umum (*general*) relevansinya kecil.

b. Konstruksi Model Penelitian

Model penelitian keterkaitan antar karakteristik skala usaha, performansi, dan daya saing ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini. Dari model tersebut akan dilihat apakah ada hubungan antara karakteristik skala usaha dengan performansi, antara karakteristik skala usaha dan daya saing, dan antara karakteristik performansi dengan daya saing. Untuk itu, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Model Keterkaitan Antara Karakteristik Skala Usaha, Performansi dan Daya Saing

Hipotesis 1 : Tidak ada hubungan antara kelompok performansi finansial dengan kelompok skala usaha, atau tidak terdapat perbedaan kelompok performansi finansial berdasarkan kelompok skala usaha.

Hipotesis 2 : Tidak ada hubungan antara kelompok daya saing dengan kelompok skala usaha, atau tidak terdapat perbedaan kelompok daya saing berdasarkan kelompok skala usaha.

Hipotesis 3 : Tidak ada hubungan antara kelompok performansi finansial dengan kelompok daya saing, atau tidak terdapat perbedaan kelompok performansi finansial berdasarkan kelompok daya saing.

3. HASIL

3.1 Pengelompokan Industri Bordir berdasarkan Aspek Skala Usaha, Performansi, dan Daya Saing

a. Pengelompokan Industri Bordir Berdasarkan Aspek Skala Usaha

Dilihat dari ukuran skala usahanya, industri bordir dikelompokkan ke dalam kelompok skala usaha ‘besar’ dan skala usaha ‘kecil’. Dari hasil pengelompokan dapat diidentifikasi perbedaan antara kedua kelompok skala usaha tersebut. Perbedaan ini dapat dilihat dari ciri masing-masing kelompok dengan menggunakan nilai rata-rata dari setiap variabel yang digunakan. Ciri-ciri tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1

Kelompok Berdasarkan Skala Usaha

No	Kelompok Skala Usaha	Ciri-ciri kelompok			Jumlah Unit Industri	%
		Jumlah Tenaga kerja (orang)	Aktiva (000)	Nilai Kapasitas Produksi (000)		
1	Besar	43	1951545000	3699800000	11	36.7%
2	Kecil	13	326868400	667323000	19	63.3%

b. Pengelompokan Industri Bordir Berdasarkan Aspek Performansi

Performansi didefinisikan sebagai tolok ukur keberhasilan perusahaan yang dilihat dari perspektif finansial dengan variabel yang digunakan adalah *profit margin sales* (PMS), *return on asset* (ROA) dan *sales to total asset* (STA). Dilihat dari ukuran performansinya tersebut, industri bordir pada penelitian ini dikelompokkan ke dalam kelompok ‘performansi tinggi’ dan ‘performansi rendah’. Ciri-ciri dari kedua kelompok performansi tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

c. Pengelompokan Industri Bordir Berdasarkan Aspek Daya Saing

Daya saing manufaktur yang dimaksud disini adalah daya saing yang dimiliki setiap unit industri bordir baik itu secara terencana maupun tidak terencana (tidak disadari). Berdasarkan variabel-variabel daya saingnya, industri bordir pada penelitian ini dikelompokkan menjadi industri dengan daya saing ‘tinggi’ dan ‘rendah’. Ciri-ciri kedua kelompok tersebut disajikan pada Tabel 3. Ciri-ciri kelompok yang disajikan merupakan nilai rata-rata dari setiap variabel daya saing pada masing-masing kelompok.

Tabel 2

Kelompok Berdasarkan Performansi

No	Kelompok Performansi	Ciri-ciri kelompok			Jumlah Unit Industri	%
		PMS (laba/penjualan)	ROA (laba/aktiva)	STA (penjualan/aktiva)		
1	Tinggi	10,4%	25,2	2,46	11	36.7%
2	Rendah	7,2%	12,0	1,76	19	63.3%

Tabel 3

Kelompok Berdasarkan Daya Saing

No	Kelompok	Jumlah		Fleksibilitas Produk	Fleksibilitas Proses	Fleksibilitas Volume	Biaya Produksi Rendah	Kualitas
		Unit	%					
1	Tinggi	13	43.3%	4,12	4,19	3,88	3,74	3,96
2	Rendah	17	56.7%	3,79	2,88	3,38	3,24	3,09

No	Kelompok	Jumlah		Pengenalan Produk Baru	Kecepatan Kirim	Ketergantungan Kirim	Reliabilitas	Kualitas Desain
		Unit	%					

1	Tinggi	13	43.3%	3,90	4,12	4,41	3,69	3,97
2	Rendah	17	56.7%	3,29	3,58	3,31	3,16	2.53

3.2 Keterkaitan Kelompok Skala Usaha, Performansi, dan Daya Saing Pada Industri Bordir Desa Tanjung, Cibeut, dan Cilamajang

a. Keterkaitan Kelompok Skala Usaha Dengan Kelompok Performansi

Dengan menggunakan analisis korelasi terhadap hasil pengelompokan skala usaha dan performansi industri bordir, ditemukan bahwa terdapat hubungan antara kelompok performansi dengan kelompok skala usaha. Adanya hubungan tersebut ditunjukkan oleh hasil uji statistic *Chi-Square* untuk **hipotesis 1**, yaitu dengan nilai *asymptotic sig (2-sided)* untuk *Pearson Chi-Square* sebesar 0,02, atau probabilitas $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa dari hipotesis 1 tersebut H_0 ditolak, yang berarti ada hubungan antara kelompok performansi dengan kelompok skala usaha atau terdapat perbedaan performansi berdasarkan skala usaha. Adapun seberapa besar perbedaan performansi berdasarkan skala usaha dapat dilihat dari koefisien kontingensi-nya, yaitu hanya sebesar 0,392. Hal ini berarti bahwa perbedaan/hubungan yang ada cukup lemah.

b. Keterkaitan Kelompok Skala Usaha Dengan Kelompok Daya Saing

Hasil analisis korelasi antara kelompok skala usaha dengan kelompok daya saing menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara kedua kelompok tersebut. Tidak adanya hubungan tersebut ditunjukkan oleh hasil uji statistic *Chi-Square* untuk **hipotesis 2**, yaitu dengan nilai *asymptotic sig (2-sided)* untuk *Pearson Chi-Square* sebesar 0,088, atau probabilitas $> 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa dari hipotesis 2 tersebut H_0 diterima, yang berarti tidak ada hubungan antara kelompok skala usaha dengan kelompok daya saing atau tidak terdapat perbedaan daya saing berdasarkan skala usaha.

c. Keterkaitan Kelompok Daya Saing Dengan Kelompok Performansi

Dari analisis korelasi antara kelompok daya saing dengan kelompok performansi, ditemukan adanya hubungan antara kedua kelompok tersebut. Adanya hubungan tersebut ditunjukkan oleh hasil uji statistic *Chi-Square* untuk **hipotesis 3**, yaitu dengan nilai *asymptotic sig (2-sided)* untuk *Pearson Chi-Square* sebesar 0,001, atau probabilitas $< 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa dari hipotesis 3 tersebut H_0 ditolak, yang berarti ada hubungan antara kelompok daya saing dengan kelompok performansi atau terdapat perbedaan performansi berdasarkan daya saing. Adapun seberapa besar perbedaan performansi berdasarkan daya saing dapat dilihat dari koefisien kontingensi-nya, yaitu sebesar 0,509. Hal ini berarti bahwa perbedaan/hubungan yang ada cukup kuat.

d. Keterkaitan Karakteristik Skala Usaha, Daya Saing dan Performansi Pada Industri Bordir Desa Tanjung, Cibeut, dan Cilamajang

Dari hasil-hasil analisis korelasi yang telah dilakukan terhadap karakteristik skala usaha, daya saing, dan performansi, menunjukkan bahwa model keterkaitan/hubungan dari karakteristik tersebut adalah sebagaimana yang tersaji pada Gambar 2 berikut ini. Hasil analisis tersebut menjelaskan bahwa yang memiliki hubungan nyata adalah antara kelompok performansi dengan skala usaha dan kelompok performansi dengan daya saing. Sedangkan dilihat dari kuat lemahnya hubungan, menunjukkan bahwa tinggi rendahnya performansi lebih memiliki hubungan dengan tinggi rendahnya daya saing (0,509) daripada hubungannya dengan besar kecilnya skala usaha (0,392).



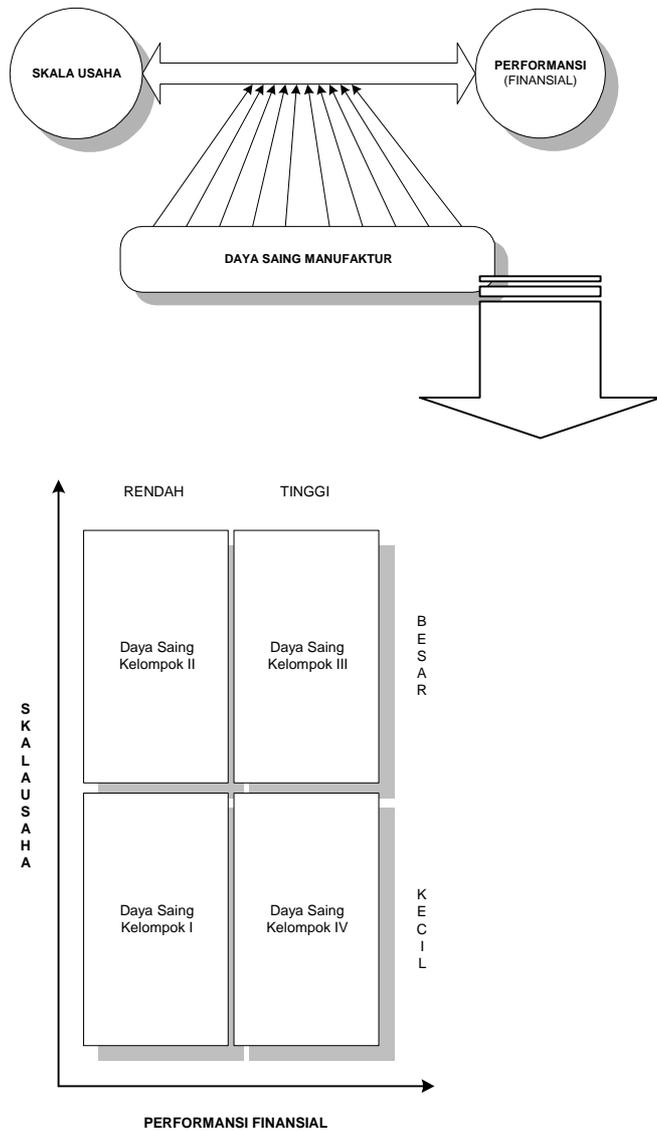
Gambar 2 Hubungan Karakteristik, Skala Usaha, Daya Saing dan Performansi

Dari model hubungan tersebut dapat disimpulkan bahwa besar kecilnya skala usaha belum dapat dipastikan akan mencapai performansi yang sebanding. Atau besar kecilnya skala usaha tidak dapat menentukan secara langsung tinggi rendahnya performansi. Hal ini dikarenakan adanya indikasi hubungan antara performansi dengan daya

saing yang cukup kuat. Dalam hal ini daya saing diduga sebagai faktor yang berpengaruh pada tinggi rendahnya performansi.

3.3 Analisis Profil Pada Kelompok Industri Bordir Desa Tanjung, Cibeuati dan Cilamajang

Untuk lebih memahami karakteristik industri bordir, dari pola keterkaitan tersebut di atas selanjutnya dilakukan analisis profil industri bordir dengan cara memetakan daya saing berdasarkan kelompok skala usaha dan performansi (lihat Gambar 3).



Gambar 3 Pemetaan Daya Saing Berdasarkan Skala Usaha Dan Performansi

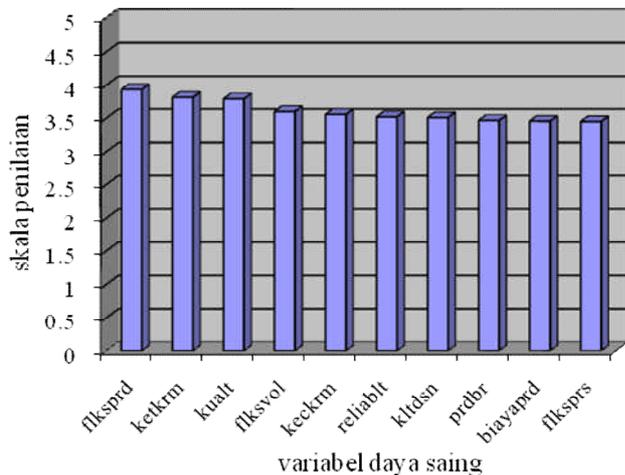
a. Profil Industri Bordir Secara Umum

Profil daya saing industri bordir secara umum di wilayah studi digambarkan pada Gambar 4. Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa tiga variabel daya saing yang terkuat adalah variabel fleksibilitas produk, ketergantungan pengiriman dan kualitas. Sedangkan kondisi empat variabel terlemah adalah kualitas desain, pengenalan produk baru, biaya produksi rendah dan fleksibilitas proses. Penjelasan kondisi umum daya saing industri bordir tersebut adalah sebagai berikut :

- *Fleksibilitas Produk*: Pada umumnya industri bordir di wilayah studi cukup mampu dalam menangani kesulitan, permintaan yang tidak standar dan memproduksi produk dengan beragam bentuk, pilihan dan

ukuran/warna. Hal ini dikarenakan industri-industri bordir tersebut memiliki pengrajin-pengrajin (pekerja) yang terampil dibidangnya (membordir dan menjahit).

- *Ketergantungan Pengiriman:* Industri bordir di wilayah studi cukup mampu memastikan jumlah pesanan dan mengantisipasi waktu kedatangan pesanan. Hal ini dikarenakan perusahaan dapat mengantisipasi keterlambatan kedatangan produk dengan selalu menyiapkan waktu tenggang antara waktu pengiriman dengan waktu penyelesaian produk.



Gambar 4 Daya Saing Industri Bordir Secara Umum

- *Kualitas Produk:* Kemampuan untuk memproduksi produk dengan performansi standar pada industri bordir di wilayah studi dinilai cukup mampu. Perusahaan cukup berperan dalam mengontrol proses produksi serta kesediaan menerima kembali produk yang dikirimkan apabila terjadi ketidaksesuaian dengan yang diharapkan konsumen.
- *Fleksibilitas Volume:* Fleksibilitas volume yang dimiliki industri bordir di wilayah studi dinilai cukup mampu. Namun demikian, proporsi jumlah industri yang memiliki nilai rendah masih lebih mendominasi. Pada umumnya ketika ada perubahan permintaan (terutama perubahan dalam penambahan jumlah) dapat direspon oleh industri bordir, namun ketika permintaan itu harus disediakan dalam waktu cepat atau dibatasi waktu maka kemampuan industri bordir kurang dapat meresponnya.
- *Kecepatan Pengiriman:* Pada umumnya kemampuan untuk mengurangi waktu antara waktu order dengan waktu sampai pada konsumen dari industri bordir di wilayah studi dinilai cukup meskipun jumlah industri yang memiliki nilai rendah pada variabel ini lebih mendominasi.
- *Reliabilitas Produk:* Meski kemampuan untuk memaksimalkan waktu kerusakan produk dinilai cukup mampu, namun seperti halnya pada dua variabel sebelumnya bahwa proporsi jumlah industri yang memiliki nilai rendah untuk variabel ini lebih mendominasi.
- *Kualitas Desain:* Variabel yang menunjukkan kemampuan untuk menyediakan produk dengan bentuk, model dan karakteristik yang merupakan keunggulan bersaing ini secara umum dinilai cukup. Namun demikian, dilihat dari proporsinya, industri yang memiliki nilai daya saing lemah lebih mendominasi. Hal ini karena kemampuan dalam menciptakan desain pada para pengusaha bordir masih minim. Pada umumnya para pengusaha yang tidak mampu mendesain akan melakukan duplikasi dengan memberikan sedikit perubahan dalam warna, ukuran, ataupun bahan. Sehingga hal ini mengakibatkan hampir seragamnya produk bordir di pasaran.
- *Pengenalan Produk Baru:* Pada umumnya kondisi dari variabel ini dinilai masih rendah (lemah). Hal ini terkait dengan penciptaan produk-produk baru dan penciptaan variasi produk yang masih kurang mampu dilakukan oleh perusahaan-perusahaan bordir. Sehingga dengan kekurangmampuan dalam menciptakan produk-produk baru dan variasi produk tersebut menyebabkan proses pengenalan produk baru dinilai masih kurang.
- *Biaya Produksi Rendah:* Kondisi dari variabel yang menunjukkan kemampuan untuk meminimasi biaya produksi total relatif masih rendah. Kemampuan dalam mengefisienkan sumber daya yang tersedia masih sulit dilakukan mengingat adanya masa ‘ramai’ dan masa ‘sepi’.

- *Fleksibilitas Proses*: Kemampuan ini kondisinya dinilai relatif rendah. Hal ini dikarenakan industri-industri bordir belum memiliki perencanaan produksi yang baik, pada umumnya pada proses produksi masih berpendapat “berjalan dengan mengalir begitu saja” tanpa ada perencanaan produksi yang jelas dan tertulis. Sehingga jarang bahkan tidak dilakukan pendekatan-pendekatan sistematis dalam usaha perbaikan proses, pengendalian proses produksi, efisiensi sumber daya dan evaluasi proses produksi.

b. Profil Daya Saing Kelompok Berdasarkan Hasil Pemetaan Daya Saing Yang Berdasarkan Skala Usaha dan Performansi

• Profil Daya Saing Pada Kelompok I: Performansi Rendah Dan Skala Usaha Kecil

Profil daya saing yang dimiliki kelompok ini dapat dilihat pada Gambar 5. Daya saing kelompok ini semuanya berada dibawah rata-rata daya saing industri bordir di wilayah studi. Selain itu daya saing pada kelompok ini bernilai relatif rendah. Hanya variabel fleksibilitas produk dan ketergantungan pengiriman yang memiliki nilai cukup baik.

• Profil Daya Saing Pada Kelompok II: Performansi Rendah Dan Skala Usaha Besar

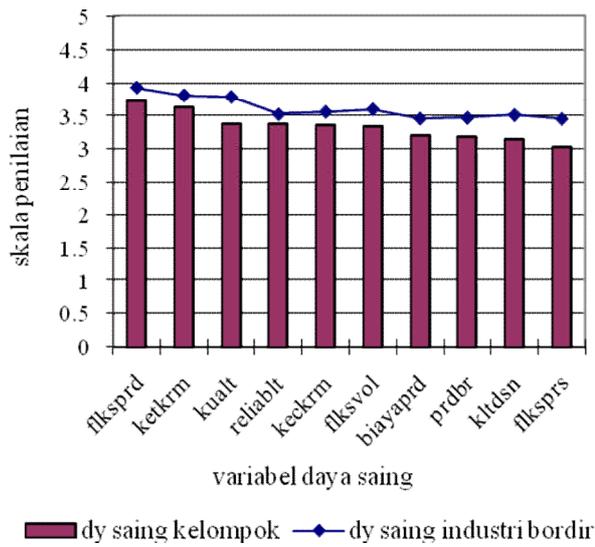
Variabel-variabel daya saing yang dimiliki kelompok ini cukup baik dan sebagian besar nilainya di atas nilai rata-rata daya saing industri bordir. Tiga variabel yang cukup tinggi melebihi nilai rata-rata daya saing industri yang dimiliki kelompok ini adalah fleksibilitas volume, fleksibilitas proses dan biaya produksi rendah. Daya saing pada kelompok ini dapat dilihat pada Gambar 6. Meski daya saing yang dimiliki kelompok ini cukup baik dan pada umumnya di atas rata-rata daya saing industri bordir, namun masih terdapat variabel daya saing yang cukup rendah yaitu variabel pengenalan produk baru.

• Profil Daya Saing Pada Kelompok III: Performansi Tinggi Dan Skala Usaha Besar

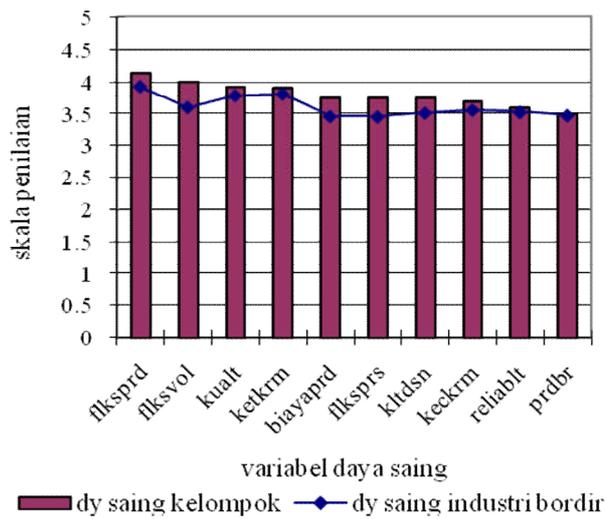
Dari Gambar 7 menunjukkan bahwa semua variabel daya saing yang dimiliki bernilai cukup baik dan semuanya berada diatas rata-rata nilai daya saing industri bordir. Tujuh variabel yang memiliki nilai yang cukup tinggi melebihi nilai rata-rata daya saing industri adalah fleksibilitas proses, kualitas, fleksibilitas volume, pengenalan produk baru, biaya produksi rendah, ketergantungan pengiriman dan kualitas desain.

• Profil Daya Saing Pada Kelompok IV: Performansi Tinggi Dan Skala Usaha Kecil

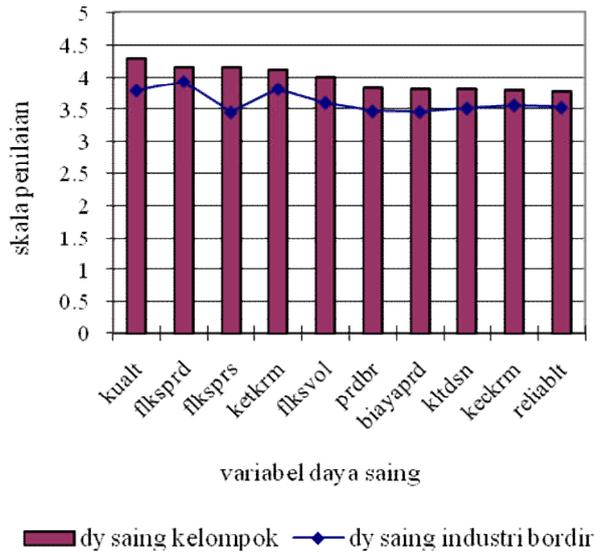
Dari Gambar 8 dapat disimpulkan bahwa sebagian besar variabel daya saing yang dimiliki kelompok IV ini menunjukkan daya saing yang cukup tinggi dan sebagian besar berada di atas rata-rata daya saing industri bordir. Bila dibandingkan dengan nilai rata-rata daya saing industri, kelompok ini memiliki beberapa variabel yang nilainya cukup tinggi melebihi nilai rata-rata. Variabel-variabel tersebut adalah kualitas desain, kualitas dan pengenalan produk baru. Ketiga variabel inilah yang diindikasikan sebagai variabel daya saing yang menjadikan kelompok ini unggul dibandingkan kelompok lain sehingga mampu mencapai performansi yang tinggi. Namun demikian, kelompok ini memiliki tiga variabel yang masih menunjukkan daya saing yang cukup lemah, yaitu fleksibilitas volume, fleksibilitas proses dan biaya produksi rendah. Seperti halnya permasalahan yang terdapat pada kelompok performansi rendah dan skala usaha kecil, fleksibilitas volume dan biaya produksi rendah ini merupakan kelemahan pada kelompok skala usaha kecil.



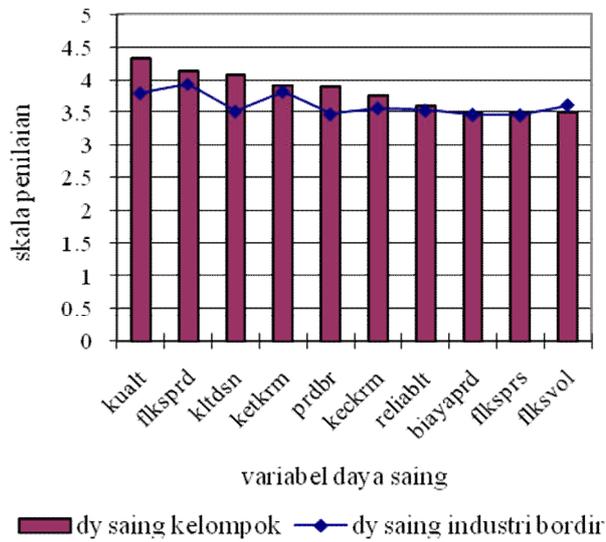
Gambar 5 Daya Saing Kelompok Performansi Rendah Dan Skala Usaha Kecil



Gambar 6 Daya Saing Kelompok Performansi Rendah Dan Skala Usaha Besar

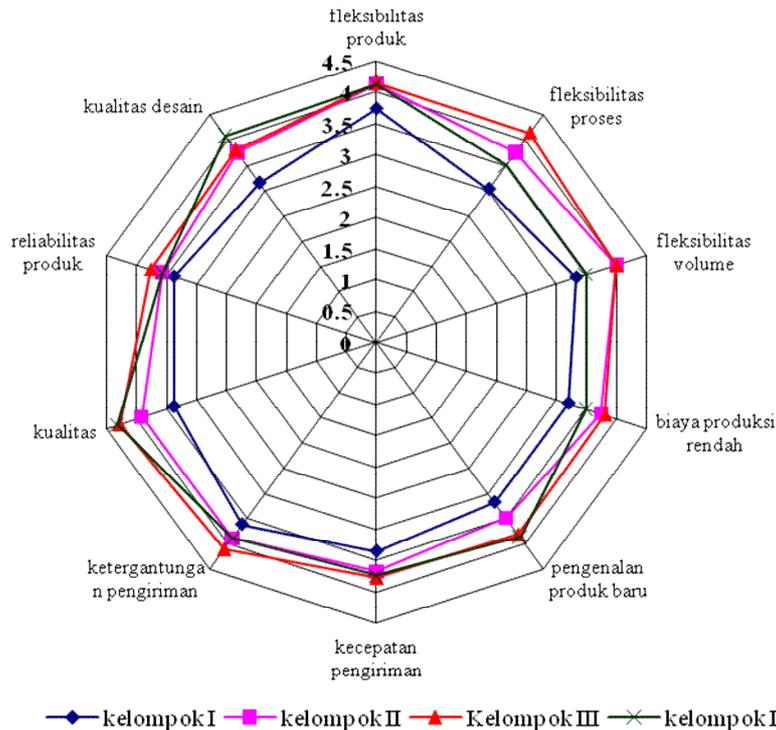


Gambar 7 Daya Saing Kelompok Performansi Tinggi Dan Skala Usaha Besar



Gambar 8 Daya Saing Kelompok Performansi Tinggi Dan Skala Usaha Kecil

Lebih lanjut, perbandingan daya saing antar kelompok tersebut dapat dilihat pada Gambar 9 berikut ini.



Gambar 9 Perbandingan Daya Saing Antar Kelompok Industri Bordir

3.4 Usulan Pengembangan Industri Bordir

Usulan pengembangan kelompok industri bordir berdasarkan analisis profil daya saing kelompok adalah sebagaimana tercantum pada Tabel 4.

4. Kesimpulan

- Dilihat dari karakteristik skala usahanya, industri bordir di Desa Tanjung, Cibeuati dan Cilamajang didominasi oleh kelompok industri dengan skala usaha kecil, sebagian besar industri bordir memiliki daya saing yang rendah, dan didominasi oleh kelompok industri dengan performansi yang masih rendah.
- Dari model keterkaitan karakteristik skala usaha, daya saing dan performansi pada industri bordir Desa Tanjung, Cibeuati, dan Cilamajang, dapat dijelaskan bahwa besar kecilnya skala usaha belum dapat dipastikan akan mencapai performansi yang sebanding. Selain itu dari model tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan performansi industri skala usaha kecil maupun besar perlu ditingkatkan daya saing dari industri tersebut.

Tabel 4

Usulan Pengembangan Kelompok Industri Bordir

No	Kelompok	Usulan Pengembangan
1	Skala Usaha Kecil	Performansi Rendah 1. Peningkatan standar kualitas dan reliabilitas produk 2. Peningkatan fleksibilitas volume 3. Peningkatan efisiensi sumberdaya 4. Pengembangan inovasi dan desain 5. Peningkatan fleksibilitas proses
		Performansi Tinggi 1. Peningkatan fleksibilitas volume 2. Peningkatan fleksibilitas proses 3. Peningkatan efisiensi sumberdaya

No	Kelompok		Usulan Pengembangan
2	Skala Usaha Besar	Performansi Rendah	1. Peningkatan standar kualitas orientasi ekspor 2. Peningkatan fleksibilitas proses 3. Pengembangan inovasi dan desain
		Performansi Tinggi	1. Peningkatan standar kualitas orientasi ekspor

- Analisis profil industri bordir menunjukkan bahwa:
 - Untuk kelompok skala usaha kecil yang memiliki performansi rendah, selain masih lemahnya pada ketiga variabel tersebut, ternyata lima variabel lainnya –juga masih lemah. Hanya variabel fleksibilitas produk dan ketergantungan pengiriman yang cukup kuat.
 - Industri bordir yang memiliki skala usaha besar belum dapat dijamin akan memiliki performansi yang tinggi. Industri yang memiliki performansi rendah pada kelompok skala usaha besar disebabkan terutama oleh masih lemahnya variabel daya saing kualitas produk, ketergantungan pengiriman, fleksibilitas proses dan pengenalan produk baru.
 - Terdapat kelompok industri bordir dengan skala usaha kecil namun memiliki performansi yang tinggi. Kelompok ini memiliki variabel daya saing yang unggul pada variabel kualitas produk, kualitas desain dan pengenalan produk baru.
- Usulan pengembangan yang dapat dilakukan untuk IKM bordir :
 - Untuk meningkatkan performansi perlu diupayakan peningkatan daya saing.
 - Upaya peningkatan daya saing ini disesuaikan dengan profil dari masing-masing kelompok.
 - Prioritas peningkatan daya saing dilakukan pada kelompok skala usaha besar dengan performansi rendah dan kelompok skala usaha kecil dengan performansi rendah.
 - Peningkatan daya saing tersebut dapat dilakukan dengan upaya pengembangan desain, penerapan sistem mutu dan pengembangan SDM dalam peningkatan produktivitas.

5. Daftar Pustaka

- Anonim (2004), *Cetak Biru (Blue Print) Perdagangan Dan Industri Kota Tasikmalaya 2005-2012*, Dinas Industri Dan Perdagangan Kota Tasikmalaya.
- Brown, Steve (1996), *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage: transforming operations from shop floor to strategy*, Prentice-Hall.
- Filho, P.D.V. (1985), *Environmental Analysis for Strategic Planning*, Managerial Planning.
- Hafsah, Mohammad Jafar (2004), *Upaya Pengembangan Usaha Kecil Dan Menengah (UKM)*, Infokop Nomor 25 Tahun XX.
- Herdiani, Sri Dewi (2001), *Analisis Pengaruh Faktor Daya Saing Industri Kecil Terhadap Performansi Industri Kecil Dalam Upaya Peningkatan Keberhasilan Pengembangan Industri Kecil*, Tesis Magister, ITB, Bandung.
- Jauch, L.R., Gleck, W.F. (1988), *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York.
- Neven, D. and Droge (2001), *A Diamond for the Poor? Assesing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries*, Departement of Agricultural Economics and Departement of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University.
- Porter, Michael E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press LTD., London.
- Sjaifudin, Hetifah, dkk. (1995), *Strategi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil*, Akatiga, Bandung.
- Staley, E., Morse, R. (1965), *Modern Small Industry for Developing Countries*, McGraw-Hill.
- Temenggung, Della Y. A. (2001), *Pengukuran Performansi Operasi Industri Kecil Manufaktur Dengan Metoda Data Envelopment Analysis*, Jurnal Teknik dan Manajemen Industri, ITB, Bandung.
- Thomas, P.S. (1974), *Environmental Analysis for Corporate Planning*, Business Horizons, USA
- Vickery, Shawnee K., et.al. (1997), *Dimensions of Manufacturing Strenght in The Furniture Industry*, Journal of Operations Management Vol 15, 317-330.