

# PRIORITAS PENGEMBANGAN INDUSTRI DENGAN PENDEKATAN *COMPETITIVE PRIORITIES*

TRIFANDI LASALEWO

Jurusan Teknik Industri Universitas Negeri Gorontalo

E-mail: trifandi@yahoo.co.id

## ABSTRAK

*Dalam proses mengembangkan keunggulan bersaing industri di suatu wilayah, mensyaratkan penetapan urutan prioritas kebijakan pembangunan industri berdasarkan kriteria/dimensi tertentu, dimana urutan ini didasarkan pada orientasi dan rencana pengembangan menurut perspektif para stakeholder industri di wilayah tersebut. Keunggulan bersaing ini berhubungan dengan tujuan industri dalam mencapai performansi terbaiknya dan strategi yang akan diterapkan agar suatu industri memiliki karakteristik unggul, sehingga dapat bertahan/memenangkan persaingan bisnis. Sebagai daerah baru, Provinsi Gorontalo membutuhkan skala prioritas yang dapat dijadikan acuan dan kerangka pengembangan industri dimasa yang akan datang. Model penelitian merupakan hasil pengembangan dari beberapa model competitive priorities (prioritas keunggulan bersaing) yang telah diterapkan di beberapa negara industri baru (New Industrialized Countries), sedangkan objek penelitian difokuskan pada Industri Kecil dan Menengah (IKM), mengingat IKM merupakan jumlah terbesar dalam kelompok industri di Provinsi Gorontalo. Berdasarkan survey dan hasil pengolahan data dengan menggunakan metode Law of Comparative Judgement (LCJ), diperoleh fakta bahwa terdapat 7 (tujuh) dimensi dominan yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan industri yakni Kualitas (Quality), Biaya (Cost/Price), Sistem Pengiriman (Delivery), Fokus pada Konsumen (Customer Focus), Fleksibilitas (Flexibility), Kemampuan Berinovasi (Innovativeness), dan Berorientasi Pasar (Market Orientation). Urutan competitive priorities ini dapat juga diterapkan didaerah lain, mengingat karakter IKM yang menjadi objek penelitian ini pada dasarnya sama dengan karakter IKM didaerah lain di Indonesia.*

**Kata kunci:** industri kecil menengah, competitive priorities, dan LCJ

## ABSTRACT

*In the process of developing competitive advantages of industry in one area, it is required that order of priority of industrial development policies be based on certain kriteria/dimensions in which this order is based on the orientation and development plan according to the perspective of the stakeholders in that area. The competitive advantages are related to the purposes of industry in achieving its best performance and the strategy to be applied so that an industry possesses characteristics of competitive advantages that can survive/win business competition. As a new area, Gorontalo Province requires a scale of priority that can be made as a reference and industrial development plan in the future. The research model constitutes the results of several models of competitive priorities that have been established in several new industrialized countries; meanwhile the research object was focused on Small Medium Industry (SMIs) considering that SMIs are the biggest industrial group in Gorontalo Province. Based on the survey and results of data processing using The Law of Comparative Judgment (LCJ) method, there are 7 (seven) dominant dimensions that should be considered in developing industry; namely, Quality, Cost/Price, Delivery, Customer Focus, Flexibility, Innovativeness and Market Orientation. This order of competitive priorities can also be applied in other areas considering that the characters of SMI that are the object of the research are in principle the same as those of the SMI in other areas of Indonesia.*

**Keywords:** small medium industry, competitive priorities, and LCJ

## PENDAHULUAN

Penelitian yang dilakukan oleh UNTAD (*United Nations Commission for Trade and Development*) tahun 2005 pada beberapa kota di Thailand menemukan fakta pentingnya penentuan prioritas untuk memperbaiki manajemen rantai nilai (*value chain management*) dan keunggulan bersaing industri-industri yang tergabung dalam FTI

(*Federation of Thai Industry*) melalui *continuous improvement* (perbaikan berkesinambungan) dan *competitive priorities* (prioritas keunggulan bersaing) (Phusavat dan Kanchana, 2007). Menurut Laosirihongthong dan Dangayach (2005), prioritas suatu industri harus difokuskan pada *improving product* (perbaikan produk) dan proses yang berhubungan dengan kualitas dan *delivery*

tepat waktu sehingga kriteria penting dalam keunggulan bersaing industri dapat dicapai dengan memperhatikan kualitas dan melaksanakan efisiensi. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Barney *et al.* (2001), yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan sumber dasar strategi yang merupakan kekuatan strategi bisnis saat ini (Takala *et al.*, 2007).

Takala (2002) mengindikasikan bahwa terdapat hubungan antara *competitive priorities* dengan *manufacturing strategy*, sedangkan Hoehn (2003) menyatakan pentingnya fokus pada *competitive priorities* guna menentukan masa depan perusahaan 5 (lima) tahun kedepan (Phusavat dan Kanchana (2007). Pada studi komparatif yang dilakukan Takala *et al.* (2007) juga terdapat hubungan antara *competitive priorities* dengan *manufacturing strategy*, dengan objek penelitiannya adalah 4 (empat) tipe perusahaan yang berbeda, sedangkan dimensi *competitive priorities* yang digunakan pada penelitiannya terdiri atas 6 (enam) dimensi yakni *cost, quality, customer focus, know-how, logistics, dan flexibility*.

Pengukuran *competitive priorities* digunakan untuk menentukan urutan prioritas kebijakan industri di suatu wilayah/negara. Menurut Askar dan Mortagy (2007), *competitive priorities* dapat dilakukan dari berbagai perspektif tergantung kebutuhan dan keadaan di suatu Negara. Untuk itu, diperlukan studi antara strategi manufaktur dengan karakteristik konsumen yang dilayani. Penelitian yang dilakukan oleh Askar dan Mortagy (2007) adalah untuk menentukan faktor prioritas yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan manufaktur dalam mengukur keunggulan bersaing dengan menggunakan 6 (enam) dimensi yang telah ditetapkan.

Pengukuran *competitive priorities* dapat juga digunakan sebagai *tool* oleh para manajer (pemimpin/pemilik perusahaan) dalam mengoperasikan perusahaan mereka dan mengetahui kekuatan/kelemahan yang dihadapi perusahaan. Untuk jangka panjang, pengukuran *competitive priorities* digunakan untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis bisnis perusahaan. Hayes dan Pisano (1996) berpendapat bahwa keputusan strategis terfokus dengan menggunakan *competitive priorities* tentunya sangat relatif bagi tiap perusahaan sehingga urutan prioritas yang dihasilkannya tentu berbeda (Askar dan Mortagy, 2007).

Pengukuran *competitive priorities* dalam penelitian ini dilakukan untuk menentukan urutan prioritas pengembangan industri dengan sampel penelitian adalah Provinsi Gorontalo, mengingat

Provinsi Gorontalo merupakan provinsi baru yang belum memiliki *blue print* pengembangan industri. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah industri skala kecil dan menengah (IKM), dengan kriteria IKM menurut Badan Pusat Statistik dan UU RI No. 20 Tahun 2008. Kebijakan dalam menentukan urutan prioritas pengembangan industri merupakan suatu keputusan yang cukup kompleks dan rumit karena melibatkan banyak dimensi/variabel di dalamnya, di samping perbedaan *view point* (sudut pandang) dari para *stakeholder* industri. Menurut Massa dan Testa (2008), perbedaan ini umumnya dipengaruhi oleh perspektif, latar belakang kepentingan, orientasi pemikiran, dan tingkat pendidikan yang berbeda dari para *stakeholder*. Untuk itu, penelitian ini melibatkan unsur akademisi, pelaku usaha dan birokrat, atau yang lebih dikenal sebagai *Triple Helix* ABG (*Academic, Business, Government*) sebagai responden penelitian sebab ketiga *stakeholder* ini sangat berkepentingan terhadap pengembangan industri di tiap wilayah.

## METODE

Model penelitian adalah sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan keterkaitan dan interaksi antar beberapa dimensi dalam penelitian. Dimensi-dimensi (dalam hal ini *competitive priorities*) penyusun model, diturunkan dari konsep teoritik yang dikembangkan oleh para ahli atau peneliti terdahulu, serta berasal dari gagasan baru untuk diuji dan diteliti lebih lanjut (Sekaran, 2003).

Berdasarkan studi literatur (diantaranya Phusavat dan Kanchana (2007), Askar dan Mortagy (2007), dan Takala *et al.* (2007)), diperoleh 11 (sebelas) dimensi penyusun *competitive priorities* (prioritas keunggulan bersaing), yang diuraikan dalam 62 sub dimensi, ditunjukkan pada Tabel 1.

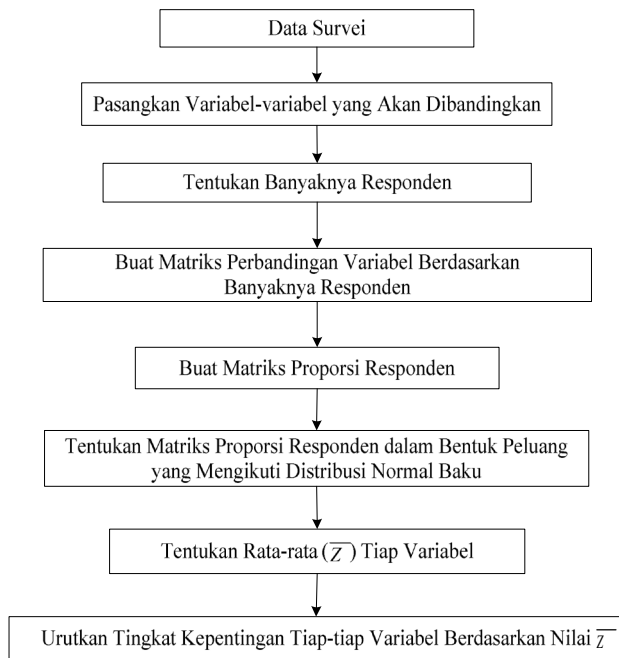
Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa terdapat 11 dimensi *competitive priorities* yang mana semua dimensi tersebut memiliki subkriteria. Sebelas dimensi tersebut adalah kualitas, biaya, sistem pengiriman, fleksibilitas, fokus pada konsumen, *know how*, kemampuan berinovasi, *market orientation*, *progress technology*, *trading partner*, dan *institution support*.

Pengurutan prioritas dimensi yang sesuai dengan karakteristik industri di Provinsi Gorontalo dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode *The Law of Comparative Judgement* (LCJ). Salah satu kegunaan dari metode ini adalah untuk mengukur *relative importance*, yaitu semacam pembobotan untuk menggambarkan kepentingan relatif beberapa variabel/dimensi yang sesuai dengan karakteristik *competitive priorities*, dengan cara membandingkan

**Tabel 1. Dimensi *Competitive Priorities* Berdasar Literatur**

No.	Dimensi	SubDimensi	Literatur
1	<i>Quality</i> (Kualitas)	1.1. <i>Low Defect Rate</i>	Phusavat dan Kanchana (2007), Takala <i>et al.</i> (2007), Sharma dan Kodali (2008), Laosirihongthong dan Dangayach (2005), Dangayach dan Deshmukh (2005), Gonzalez dan Vazquez (2007)
		1.2. <i>Product Performance</i>	
		1.3. <i>Product Reliability</i>	
		1.4. <i>Environmental Aspect</i>	
		1.5. <i>Certification</i>	
		1.6. <i>Conformance Quality</i>	
		1.7. <i>Product Durability</i>	
		1.8. <i>Design Quality</i>	
2	<i>Cost/Price</i> (Biaya)	2.1. <i>Low Cost</i>	Phusavat dan Kanchana (2007), Gonzalez dan Vazquez (2007), Askar dan Mortagy (2007), Takala <i>et al.</i> (2007), Laosirihongthong dan Dangayach (2005)
		2.2. <i>Volume Added Cost</i>	
		2.3. <i>Quality Cost</i>	
		2.4. <i>Activity-based Measurement</i>	
		2.5. <i>Continous Improvement</i>	
		2.6. <i>Lean Manufacturing</i>	
3	<i>Delivery</i> (sistem pengiriman)	3.1. <i>Fast Delivery</i>	Phusavat dan Kanchana (2007), Askar dan Mortagy (2007), Sharma dan Kodali (2008), Laosirihongthong dan Dangayach (2005), Dangayach dan Deshmukh (2005)
		3.2. <i>On Agreed Time</i>	
		3.3. <i>Right Quality</i>	
		3.4. <i>Right Amount</i>	
		3.5. <i>Dependable Promises</i>	
		3.6. <i>Supply Chain Management</i>	
		3.7. <i>Dependable Delivery</i>	
		3.8. <i>Delivery Speed</i>	
4	<i>Flexibility</i> (fleksibilitas)	4.1. <i>Design Adjustment</i>	Phusavat dan Kanchana (2007), Askar dan Mortagy (2007), Takala <i>et al.</i> (2007), Sharma dan Kodali (2008), Laosirihongthong dan Dangayach (2005), Dangayach dan Deshmukh (2005), Gonzalez dan Vazquez (2007)
		4.2. <i>Volume Changes</i>	
		4.3. <i>Mix Changes</i>	
		4.4. <i>Broad Product Line</i>	
		4.5. <i>Flexible Processes</i>	
		4.6. <i>Design Changes</i>	
		4.7. <i>New Product Introduction</i>	
		4.8. <i>Product Customization</i>	
		4.9. <i>Product Flexibility</i>	
		4.10. <i>Volume Flexibility</i>	
5	<i>Customer Focus</i> (fokus pada konsumen)	5.1. <i>After Sale Service</i>	Phusavat dan Kanchana (2007), Takala <i>et al.</i> (2007)
		5.2. <i>Product Customization</i>	
		5.3. <i>Product Support</i>	
		5.4. <i>Customer Information</i>	
		5.5. <i>Measurement of Satisfaction</i>	
		5.6. <i>Dependable Promises</i>	
6	<i>Know How</i>	6.1. <i>Knowledge Management</i>	Phusavat dan Kanchana (2007), Takala <i>et al.</i> (2007)
		6.2. <i>Creativity</i>	
		6.3. <i>Continuous Learning</i>	
		6.4. <i>Problem Solving Skill</i>	
		6.5. <i>Training/education</i>	
		6.6. <i>Research &amp; Development</i>	
7	<i>Innovativeness</i> (kemampuan berinovasi)	7.1. <i>Create New Market</i>	Askar dan Mortagy (2007), Sharma dan Kodali (2008)
		7.2. <i>Introduce New Product</i>	
		7.3. <i>Develop New Technology</i>	
		7.4. <i>Intellectual Property</i>	
		7.5. <i>Expand Foreign Market</i>	
		7.6. <i>Implement New Technology</i>	
8	<i>Market Orientation</i>	8.1. <i>Export Oriented</i>	Gonzalez dan Vazquez (2007), Tambunan (2007)
		8.2. <i>Increase Capacity</i>	
		8.3. <i>Location</i>	
9	<i>Progress Technology</i>	9.1. <i>Changging Technology</i>	Gonzalez dan Vazquez (2007)
		9.2. <i>Growing Demand</i>	
		9.3. <i>Automated Technologies</i>	

No.	Dimensi	SubDimensi	Literatur
10	Trading Partner	10.1. <i>Supplier Relationship</i> 10.2. <i>Subcontracting Relationship</i> 10.3. <i>Local Production Network</i>	Gonzalez dan Vazquez (2007), Tambunan (2007)
11	Institution Support	11.1. <i>Policy &amp; Strategy</i> 11.2. <i>Investment Requirement</i> 11.3. <i>Capital Assistance</i>	Tambunan (2007), Massa dan Testa (2008)



**Gambar 1.** Diagram Alur Metode *Law of Comparative Judgement* (LCG)

secara berpasangan antar dimensi penelitian. Urutan dengan menggunakan LCJ ini mengikuti langkah-langkah pada Gambar 1.

Dari Gambar 1 dapat dilihat bahwa yang pertama kali dilakukan untuk menentukan prioritas adalah melakukan survei. Dari data survey tersebut kemudian dapat dilakukan perbandingan variabel-variabel secara berpasangan. Lalu dilakukan

penentuan jumlah responden. Kemudian, matriks perbandingan variabel dibuat berdasarkan banyaknya responden. Setelah itu, matriks proporsi responden dibuat. Matriks proporsi responden tersebut kemudian diubah menjadi bentuk peluang berdasarkan distribusi normal baku. Lalu, untuk setiap variabel, nilai rata-ratanya dihitung. Terakhir, tingkat kepentingan tiap-tiap variabel diurutkan berdasarkan nilai rata-rata yang telah diperoleh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengumpulkan data primer mengenai urutan *competitive priorities* dari para responden, dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner pada penelitian ini berbentuk *multiple-item scale* dengan format *Thurstone Scale*, yang digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap sejumlah objek (dimensi penelitian) dengan mengkombinasikan jawaban-jawaban tersebut menjadi skor rata-rata, dimana responden memilih 1 (satu) pertanyaan dari daftar respon yang dianggap paling tepat mewakili persepsi responden. Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 90 orang, yang terdiri atas unsur pelaku usaha, akademisi dan pemerintah. Secara statistik jumlah ini sampel ini sudah mencukupi, sebab menurut Supranto (2004) bahwa banyaknya responden yang diteliti berkisar 4-5 kali jumlah variabel (dimensi) penelitian. Dalam penelitian ini melibatkan 11 dimensi, sehingga sudah cukup dengan menggunakan 55 sampel saja. Sebagai perbandingan, banyaknya sampel yang digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya untuk mengukur

**Tabel 2.** Perbandingan Ruang Lingkup dan Jumlah Sampel Penelitian

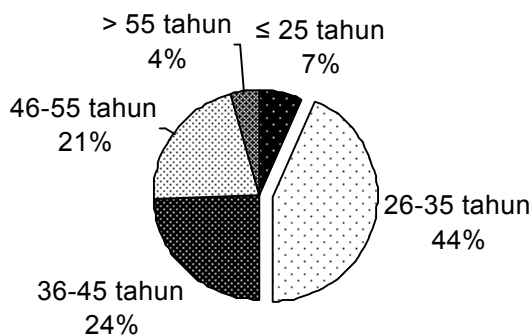
No	Peneliti	Tahun	Negara/Wilayah	Objek Sasaran	Jumlah Kuesioner
1	Laosirihongthong dan Dangayach	2005	Thailand VS India	Otomotif	122 IKM
2	Dangayach dan Deshmukh	2005	India	Otomotif, elektronika, mesin & industri proses	122 IKM
3	Askar dan Mortagy	2007	Mesir	Manufaktur, jasa & Konstruksi	120 IKM
4	Phusavat dan Kanchana	2007	Thailand	Otomotif, elektronik	10 industri
5	Gonzalez dan Vazquez	2007	Spanyol	Industri baja	188 industri
6	Sharma dan Kodali	2008	India	Otomotif, mesin, elektronika, industri proses & Industri Tekstil	72 industri
7	Diaz et al.	2005	Spanyol	Industri Penerbangan	20 industri
8	Penelitian ini	2009	Provinsi Gorontalo	Industri pengolahan, pangan, dan industri kerajinan	90 (IKM, akademisi & birokrat)

*competitive priorities* di suatu negara ditampilkan pada Tabel 2 berikut.

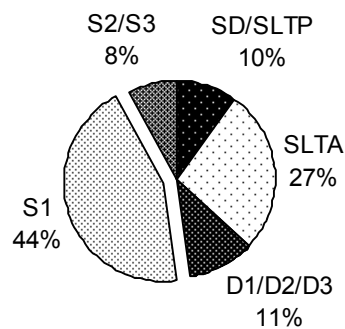
Dari hasil pemilahan karakteristik responden, diketahui bahwa pada umumnya responden yang terjaring dalam penelitian ini berjenis kelamin pria yakni sebanyak 61,11%. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik IKM, akademisi dan birokrat yang merupakan responden penelitian lebih didominasi oleh pria. Di tinjau dari segi usia, sebagian besar responden yang terjaring dalam penelitian berada pada usia 26 sampai 35 tahun, yakni sebanyak 44%, sedangkan responden usia dibawah 25 tahun dan usia diatas 55 tahun hanya sebagian kecil, yakni 7% dan 4%, ditunjukkan pada Gambar 2. Hal ini menjelaskan bahwa pemilik IKM, akademisi dan birokrat yang merupakan responden dalam penelitian ini termasuk kategori usia produktif. Pada usia ini responden cenderung memiliki tingkat kematangan dalam berwirausaha dan kemampuan menganalisis lingkungan usaha.

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebanyak 44% responden dengan tingkat pendidikan strata satu (S-1), dan 8% menamatkan pendidikan S2/S3. Namun demikian ternyata masih terdapat 10% responden dengan tingkat pendidikan SD/SLTP. Secara keseluruhan ditinjau dari tingkat pendidikan responden yang terjaring dalam penelitian ini, memiliki pendidikan yang cukup baik, sehingga responden dapat memahami *item-item* pertanyaan dalam kuesioner. Pendidikan terakhir dari para responden ditampilkan pada Gambar 3.

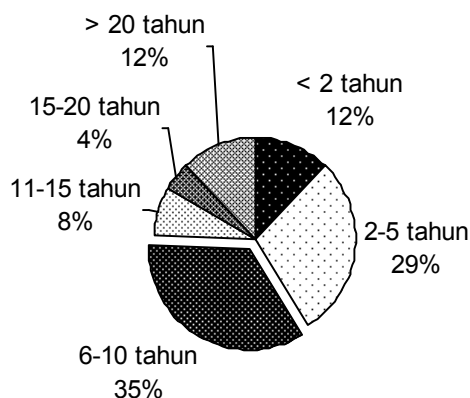
Ditinjau dari masa kerjanya, responden yang ikut terjaring dalam penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja selama 6–10 tahun yakni 35%, sedangkan yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun hanya sebanyak 12%. Hal ini mengindikasikan bahwa responden yang terjaring dalam penelitian ini telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga mengetahui betul kondisi industri yang ada di Provinsi Gorontalo. Masa kerja responden ditampilkan pada Gambar 4.



**Gambar 2.** Usia Responden Penelitian



**Gambar 3.** Pendidikan Terakhir Responden



**Gambar 4.** Masa Kerja Responden

Tidak semua jawaban responden yang mengisi kuisisioner dapat langsung diolah karena harus melalui tahap uji validitas. Suatu kuisisioner dapat diolah jika reponden mengisi kuisisioner dengan lengkap atau tidak terdapat *circle* (jawaban berputar) yang menunjukkan responden konsisten terhadap pilihan yang ditentukan. Setelah dilakukan validitas, dari 90 orang responden yang terjaring dalam penelitian, ternyata hanya ada 72 orang responden yang konsisten dalam menjawab pertanyaan kuisisioner (valid) dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Secara statistik, jumlah sampel yang valid ini sudah mencukupi batas minimal sampel, yakni 55 buah sampel. Perhitungan uji validitas atas jawaban konsumen ditampilkan pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dari perbandingan kolom terhadap barisnya diketahui bahwa ketika dimensi X1 dibandingkan dengan dimensi X2, responden lebih memilih dimensi X1. Ketika dimensi X1 dibandingkan dengan dimensi X5, responden lebih memilih dimensi X5. Tetapi ketika dimensi X2 dibandingkan dengan dimensi X5, ternyata responden lebih memilih dimensi X2. Dari hal ini terlihat adanya jawaban berputar pada pilihan responden tersebut dan ini menunjukkan ketidakkonsistensian responden dalam menjawab kuisisioner. Dengan demikian dapat dilihat secara kasat mata, jawaban

seorang responden dikatakan valid jika urutan angka yang berada pada baris "jumlah" terurut dari angka terbesar menuju angka terkecil.

Tahap selanjutnya adalah menghitung matriks hasil penilaian para responden. Pada tahap ini, setiap dimensi dijumlahkan berdasarkan tingkat

kepentingannya dan jawaban tersebut dicatat dalam bentuk matriks yang disajikan pada Tabel 4 berikut.

Sebagai contoh, ketika dimensi X2 dan X3 dibandingkan dengan dimensi X1, dimana dimensi X2 dan X3 memiliki kepentingan yang lebih besar

**Tabel 3.** Ranking Dimensi *Competitive Priorities*

Dimensi	Tingkat Kepentingan	%	Kumulatif%	Rangking
X1: <i>Quality</i>	3,40	14,45	14,45	1
X2: <i>Cost/Price</i>	3,14	13,33	27,78	2
X3: <i>Delivery</i>	2,74	11,65	39,43	3
X5: <i>Customer Focus</i>	2,60	11,03	50,46	4
X4: <i>Flexibility</i>	2,48	10,54	61,00	5
X7: <i>Innovativeness</i>	1,94	8,23	69,24	6
X8: <i>Market Orientation</i>	1,71	7,26	76,50	7
X6: <i>Know How</i>	1,69	7,19	83,69	8
X9: <i>Progress Technology</i>	1,52	6,45	90,14	9
X10: <i>Trading Partner</i>	1,32	5,61	95,74	10
X11: <i>Institution Support</i>	1,00	4,26	100,00	11
Jumlah	23,55			

Keterangan: Angka 1 menunjukkan memilih alternatif pertama, angka 0 menunjukkan memilih alternatif kedua

**Tabel 4.** Matriks Perbandingan Dimensi

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	0	26	6	5	10	2	4	7	4	4	4
X2	45	0	16	8	16	4	8	8	4	6	4
X3	66	56	0	20	29	4	9	8	10	7	4
X4	67	64	52	0	33	5	15	14	11	7	5
X5	62	56	43	39	0	6	20	13	7	8	3
X6	70	68	68	67	66	0	35	27	20	16	6
X7	68	64	63	57	52	36	0	24	24	15	5
X8	65	64	64	58	59	45	48	0	31	25	12
X9	68	68	62	61	65	52	48	41	0	26	20
X10	68	66	65	65	64	56	57	47	46	0	33
X11	68	68	68	67	69	66	67	60	52	39	0

**Tabel 5.** Matriks Proporsi

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	0	0,361	0,083	0,069	0,139	0,028	0,056	0,097	0,056	0,056	0,056
X2	0,639	0	0,222	0,111	0,222	0,056	0,111	0,111	0,056	0,083	0,056
X3	0,917	0,778	0	0,278	0,403	0,056	0,125	0,111	0,139	0,097	0,056
X4	0,931	0,889	0,722	0	0,458	0,069	0,208	0,194	0,153	0,097	0,069
X5	0,861	0,778	0,597	0,542	0	0,083	0,278	0,181	0,097	0,111	0,042
X6	0,972	0,944	0,944	0,931	0,917	0	0,500	0,333	0,333	0,208	0,069
X7	0,944	0,889	0,875	0,792	0,722	0,500	0	0,333	0,333	0,208	0,069
X8	0,903	0,889	0,889	0,806	0,819	0,625	0,667	0	0,431	0,347	0,167
X9	0,944	0,944	0,861	0,847	0,903	0,722	0,667	0,569	0	0,361	0,278
X10	0,944	0,917	0,903	0,903	0,889	0,778	0,792	0,653	0,639	0	0,458
X11	0,944	0,944	0,944	0,931	0,958	0,917	0,931	0,833	0,722	0,542	0

dibandingkan dimensi X1, maka dari 72 orang responden terdapat 26 responden yang menilai bahwa dimensi X2 lebih penting dari dimensi X1, dan dari 72 responden hanya terdapat 6 orang responden yang menilai X3 lebih penting dari X1, dan seterusnya.

Berikutnya dibuat matriks proporsi. Matriks proporsi didapatkan dengan cara membagi setiap nilai pada Tabel 4 di atas dengan banyaknya jumlah responden yang valid (72 orang). Matriks proporsi disajikan pada Tabel 5. Kemudian, matriks proporsi di Tabel 5 diubah menjadi matriks baku menggunakan tabel distribusi normal. Matriks baku akan disajikan pada Tabel 6.

Kemudian, matriks jumlah nilai Z dan rata-rata dihitung. Matriks ini diperoleh dengan cara menjumlahkan nilai pada masing-masing kolom pada Tabel 6, lalu dihitung rata-ratanya. Matriks ini ditampilkan pada Tabel 7.

Tahap selanjutnya adalah membuat matriks transformasi nilai. Pada Tabel 7 di atas, rata-rata

dimensi terbesarnya adalah X11 dengan nilai -1,14. Selanjutnya, nilai tersebut diubah menjadi nilai 1. Cara perubahan nilai tersebut adalah  $-1,14 + A = 1$ . Maka,  $A = 1 + 1,14 = 2,14$ . Seterusnya semua dimensi ditambahkan dengan nilai 2,14 sehingga diperoleh hasil seperti yang disajikan pada Tabel 8.

Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa dimensi X11 yakni *institution support* merupakan dimensi yang paling kecil pengaruhnya (1,00), sedangkan pengaruh yang paling besar adalah variabel/dimensi x1, yakni *quality* (dengan nilai 3,403 kali dimensi X11). Tabel 8 sekaligus meranking dimensi prioritas keunggulan bersaing industri.

Setelah dilakukan metode LCJ, maka diperoleh urutan dimensi prioritas pengembangan industri yang ditunjukkan pada Tabel 9, yang menggambarkan persentase tingkat kepentingan. Berdasarkan kebiasaan bahwa banyaknya informasi kumulatif persentase kepentingan yang ingin diketahui berkisar antara 75%-80% dan dalam penelitian ini

**Tabel 6.** Matriks Baku

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	0	-0,355	-1,383	-1,480	-1,085	-1,915	-1,593	-1,298	-1,593	-1,593	-1,593
X2	0,355	0	-0,765	-1,221	-0,765	-1,593	-1,221	-1,221	-1,593	-1,383	-1,593
X3	1,383	0,765	0	-0,589	-0,246	-1,593	-1,150	-1,221	-1,085	-1,298	-1,593
X4	1,480	1,221	0,589	0	0,006	-1,480	-0,812	-0,862	-1,025	-1,298	-1,480
X5	1,085	0,765	0,246	0,105	0	-1,383	-0,589	0,913	-1,298	-1,221	-1,732
X6	1,915	1,593	1,593	1,480	1,383	0	0,000	-0,319	-0,589	-0,765	-1,383
X7	1,593	1,221	1,150	0,812	0,589	0,000	0	-0,431	-0,31	-0,812	-1,480
X8	1,298	1,221	1,221	0,862	0,913	0,319	0,431	0	-0,175	-0,393	-0,967
X9	1,593	1,593	1,085	1,025	1,298	0,589	0,431	0,175	0	-0,355	-0,589
X10	1,593	1,383	1,298	1,298	1,221	0,765	0,812	0,393	0,355	0	-0,105
X11	1,593	1,593	1,593	1,480	1,732	1,383	1,480	0,967	0,589	0,105	0

**Tabel 7.** Jumlah dan Rata-rata Tiap Dimensi

Nilai	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
Jumlah	13,889	10,999	6,628	3,770	5,045	-4,908	-2,212	-4,728	-6,844	-9,013	-12,52
Rata-rata	1,263	1,00	0,603	0,343	0,459	-0,446	-0,201	-0,430	-0,622	-0,819	-1,14

**Tabel 8.** Matriks Transformasi Nilai

Variabel	Rata-rata	Jumlah	Rangking
X1	$1,26 + 2,14$	3,40	1
X2	$1,00 + 2,14$	3,14	2
X3	$0,60 + 2,14$	2,74	3
X4	$0,34 + 2,14$	2,48	5
X5	$0,46 + 2,14$	2,60	4
X6	$-0,45 + 2,14$	1,69	8
X7	$-0,20 + 2,14$	1,94	6
X8	$-0,43 + 2,14$	1,71	7
X9	$-0,62 + 2,14$	1,52	9
X10	$-0,82 + 2,14$	1,32	10
X11	$-1,14 + 2,14$	1,00	11

**Tabel 9.** Ranking Dimensi *Competitive Priorities*

Dimensi	Tingkat Kepentingan	%	Kumulatif%	Rangking
X1: <i>Quality</i>	3,40	14,45	14,45	1
X2: <i>Cost/Price</i>	3,14	13,33	27,78	2
X3: <i>Delivery</i>	2,74	11,65	39,43	3
X5: <i>Customer Focus</i>	2,60	11,03	50,46	4
X4: <i>Flexibility</i>	2,48	10,54	61,00	5
X7: <i>Innovativeness</i>	1,94	8,23	69,24	6
X8: <i>Market Orientation</i>	<b>1,71</b>	<b>7,26</b>	<b>76,50</b>	<b>7</b>
X6: <i>Know How</i>	1,69	7,19	83,69	8
X9: <i>Progress Technology</i>	1,52	6,45	90,14	9
X10: <i>Trading Partner</i>	1,32	5,61	95,74	10
X11: <i>Institution Support</i>	1,00	4,26	100,00	11
<b>Jumlah</b>	<b>23,55</b>			

ditetapkan 75%. Dari hasil pengumpulan data melalui jawaban responden yang terjaring dalam penelitian ini, maka semua sepakat bahwa hanya terdapat 7 (tujuh) dimensi yang benar-benar mempunyai tingkat kepentingan lebih dominan dibanding dimensi lainnya sehingga dengan urutan prioritas ditunjukkan pada Tabel 9 yang menyajikan sebuah urutan *competitive priorities*.

Dari hasil pengurutan prioritas ini dapat diperoleh informasi bahwa pada umumnya responden menyatakan bahwa *quality* (kualitas) sebagai titik berat dari kekuatan persaingan, dan dianggap lebih dominan dari variabel lain. Ini mengindikasikan bahwa kualitas produk masih merupakan syarat utama keunggulan bersaing industri. *Cost/price* pada urutan kedua menggambarkan bahwa produk dengan harga murah (akibat rendahnya biaya produksi) sebagai sarana untuk bertahan terhadap persaingan pasar. *Delivery* (sistem pengiriman) juga perlu menjadi bahan pertimbangan utama, sebab keterbatasan sarana prasarana transportasi akan mengakibatkan rendahnya mobilitas produk. Penyediaan sarana transportasi yang memadai sangat memengaruhi kualitas produk yang akan di distribusi dan memengaruhi ketepatan pengiriman, baik jumlah produk maupun waktu kirim (*delivery time*). Kendala IKM yang berada di pelosok pedesaan pada umumnya adalah sulitnya memasarkan produk akibat keterbatasan sarana transportasi.

## SIMPULAN

*Competitive priorities* (prioritas keunggulan bersaing) industri dengan menggunakan pendekatan metode *The Law Comparative Judgement* (LCJ) memberikan informasi bahwa 76,50% responden menilai dimensi Kualitas (*Quality*), Biaya (*Cost/Price*),

Sistem Pengiriman (*Delivery*), Fokus pada Konsumen (*Customer Focus*), Fleksibilitas (*Flexibility*), Kemampuan Berinovasi (*Innovativeness*), dan Berorientasi Pasar (*Market Orientation*) mempunyai tingkat kepentingan lebih dominan dibanding dengan *Know-How*, *Progress Technology*, *Trading Partner* dan *Institution Support*. Ketujuh dimensi/variabel penting tersebut merupakan dimensi *competitive priorities* yang harus diperhatikan dalam menyusun strategi bersaing industri, khususnya di Provinsi Gorontalo. Urutan *competitive priorities* industri ini pada dasarnya dapat diterapkan di daerah lain, mengingat karakteristik industri di Provinsi Gorontalo tidak jauh berbeda dengan daerah lainnya di Indonesia, yakni industri skala kecil dan menengah berbasis industri pangan, industri kerajinan dan industri pengolahan hasil pertanian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Askar, M. and Mortagy, A.K., 2007. Assessing the Relative Importance of Competitive Priorities in Egyptian Companies, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 72, No. 3, pp. 35–46.
- Dangayach, G.S and Deshmukh, S.G, 2001. Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 7, pp. 884–932.
- Dangayach, G.S and Deshmukh, S.G, 2005. Advanced Manufacturing Technology Implementation; Evidence from Indian Small and Medium Enterprises (SMEs), *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 483–496
- Diaz, M.S., Gil, M.J.A., and Machuca, J.A.D., 2005. Performance Measurement Systems, Competitive Priorities, and Advanced Manufacturing Technology, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 781–799



- Gonzalez, B.U and Vazquez, J.M.C., 2007. The Strategic Influence of Structural Manufacturing Decisions, *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 605–626.
- Laosirihongthong, T. and Dangayach, G.S., 2005. A Comparative Study of Implementation of Manufacturing Strategies in Thai and Indian Automotive Manufacturing Companies, *Journal of Manufacturing System*, Vol. 24, No. 2, pp. 131–143.
- Massa, S. and Testa, S., 2008. Innovation and SMEs: Misaligned Perspective and Goals Among Entrepreneurs, Academic, and Policy Makers, *Journal of Technovation*, No. 28, pp. 393–407.
- Phusavat, K. and Kanchana, R., 2007. Competitive Priorities of Manufacturing Firm in Thailand, *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, No. 7, pp. 979–996.
- Sekaran, U., 2003. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Sharma, M. and Kodali, R., 2008. Development of a Framework for Manufacturing Excellence, *Journal of Measuring Business Excellence*, Vol. 12, No. 4, pp. 50–66.
- Sharma, M. and Kodali, R., 2008. Validity and Reliability of Applying Manufacturing Excellence Frameworks to Indian Industries, *Proceeding ImechE*, Vol. 222, Part B: J. Engineering Manufacture, pp. 723–739.
- Supranto, J., 2004. *Analisis Multivariat: Arti dan Interpretasi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Takala, J., Hirvela, J., Liu, Y., and Malindzak, D., 2007. Global Manufacturing Strategies Require "Dynamic Engineers"? (Case Study in Finnish Industries), *Industrial Management & Data System*, Vol. 107, No. 3, pp. 326–344.
- Tambunan, T., 2007. Entrepreneurship Development: SME in Indonesia, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1, pp. 95–118.