

LAMPIRAN

LAMPIRAN – A
VERBATIM NOTES
RESPONDEN MJ

Nama Responden : M. Jamaludin (MJ)

Pewawancara : Ridandi Bintang Pamungkas (RBP)

Tanggal Wawancara : 18 Juli 2017

Waktu Wawancara : Pkl. 12.30 – 13.15

Baris	Uraian	Topik
1	RBP: Baik Pak Jamal, bagaimana sejarah dibangunnya	Leadership
2	pabrik tahu bapak?	Culture
3	MJ: Saya sih dulunya dari SMA sudah disuruh orang tua	
4	jualan tahu, terus habis itu sama orang tua disuruh bikin	
5	sendiri lah, itu sekitar tahun 98. Awalnya dari resep orang	
6	tua, turun temurun, dan dari tahun 99 lah mulai berinovasi,	
7	kan saya penasaran, kok rasa tahu begini-begini aja sih..	
8	RBP: Pada awalnya yang ditawarkan hanya tahu kuning	
9	saja ya pak?	
10	MJ: Iya betul, dan kemudian inovasi pertama saya ya tahu	
11	sutra, soalnya saya pengen tau rasa tahu yang enak kayak	
12	gimana.. Ya saya mulai cari tau, misalkan kenapa tahu	
13	sumedang luarnya crispy tapi dalamnya kopong, kalo tahu	
14	cibuntu kan dalamnya padat tapi luarnya ga crispy. Dari	
15	situlah saya berinovasi, saya gabungkan antara tahu	
16	sumedang dengan tahu cibuntu, jadinya ya kayak tahu sutra	
17	ini, jadi dalemnya lembut tapi luarnya crispy, dan kalau	
18	digoreng kulitnya tipis. Itulah awalnya saya bikin tahu sutra,	
19	dari hasil eksperimen.	

<p>20</p> <p>21</p> <p>22</p> <p>23</p> <p>24</p> <p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p>	<p>RBP: <i>Bapak awalnya ada ide untuk bikin tahu susu dan tahu keju itu pada tahun berapa pak?</i></p> <p>MJ: Tahu susu dan tahu keju itu saya bikin tahun 2005 an, soalnya tahun 2005 orang-orang mulai pada bosan, setelah itu penjualan ga ada yang naik, malah mulai menurun, akhirnya saya berinovasi. Kan tahu itu sebelum jadi tahu jadi susu kedelai dulu, saya jadi berpikir ini pasti bisa dicampur pakai susu sapi, ternyata hasilnya jadi lebih bagus, lebih lembut, lebih enak gitu.</p> <p>RBP: <i>Begitu juga saat membuat tahu keju ya pak?</i></p> <p>MJ: Betul, awalnya bikin tahu keju dan mentega seperti itu juga</p> <p>RBP: <i>Kalau inovasi produk terbaru yang ditawarkan disini apa ya pak?</i></p> <p>MJ: Kalau yang terbaru disini... tapi sebenarnya masih uji coba sih, belum keluar, itu tahu cabai, jadi tahu yang dicampur cabai, kekurangannya ya daya tahan produknya lebih singkat, karena dicampur cabai, ini masih kita coba-coba lah, pake eksperimen, mudah-mudahan bisa segera rampung. Paling nanti kita rilis kalo misalkan eksperimennya sudah selesai dan pasar sudah siap.</p>	<p><i>Leadership</i></p> <p><i>Culture</i></p>
<p>41</p> <p>42</p> <p>43</p> <p>44</p> <p>45</p> <p>46</p> <p>47</p> <p>48</p> <p>49</p> <p>50</p>	<p>RBP: <i>Oke pak, kali ini saya mau bertanya terkait dengan kepemimpinan bapak di pabrik ini, apakah bapak sering mendorong inisiatif karyawan?</i></p> <p>MJ: Ya kalo inisiatif untuk bekerja sesuai dengan target yang saya tentukan selalu dilakukan sih, tapi sejauh ini belum pernah mendorong inisiatif untuk mengeluarkan ide-ide baru. Karena di pabrik tahu kan yang bekerja hanya mengandalkan tenaga saja, jarang ada yang pakai pikiran, jadinya tidak pernah ada yang mengeluarkan ide-ide produk baru. Intinya yang didorong disini hanya inisiatif kerja saja..</p>	<p><i>Leadership</i></p> <p><i>Culture</i></p>

<p>51</p> <p>52</p> <p>53</p> <p>54</p> <p>55</p> <p>56</p> <p>57</p> <p>58</p>	<p>RBP: <i>Bentuk Inisiatif kerjanya seperti apa ya pak?</i></p> <p>MJ: Yaa, seperti target-target kerja, terus untuk masalah jaga kualitas juga, soalnya kan tahu kita ini beda dari tahu-tahu yang lain, makanya untuk masalah jaga kualitas harus langsung ngomong ke pegawainya. Kalo kita ga bisa jaga kualitas otomatis jadi sama aja dengan tahu-tahu yang ada di pasaran... Makanya untuk inisiatif kerja saya harus langsung terjun langsung ke pegawai</p>	
<p>59</p> <p>60</p> <p>61</p> <p>62</p> <p>63</p> <p>64</p> <p>65</p> <p>66</p> <p>67</p> <p>68</p> <p>69</p> <p>70</p> <p>71</p> <p>72</p> <p>73</p> <p>74</p> <p>75</p> <p>76</p> <p>77</p> <p>78</p> <p>79</p> <p>80</p> <p>81</p>	<p>RBP: <i>Jika ada pegawai yang memberi ide apakah bapak akan memberi umpan balik positif?</i></p> <p>MJ: Sejauh ini tidak pernah ada yang kasih ide sih, karena mereka semua hanya berpikir kerja saja, mereka ini udah baku, harus bekerja seperti ini.. seperti itu.. jadi ga pernah berpikir ke arah sana (memberi ide). Yaa memang seharusnya ada ide-ide dari pegawai sih, tapi sejauh ini belum pernah ada yang melempar ide.</p> <p>RBP: <i>Kira-kira kenapa pegawai belum pernah ada yang memberi ide pak?</i></p> <p>MJ: Karena mereka kan disini sistemnya borongan, jadi yang mereka pikirkan hanya gimana caranya dalam sehari bisa buat tahu yang banyak dalam waktu yang sedikit, kan kalo sistem borongan diliat dari seberapa banyak tahu yang bisa mereka buat dalam sehari. Makanya mereka ga ada yang sampe berpikir sejauh itu untuk ngasih-ngasih ide.</p> <p>RBP: <i>Tapi andaikan ada pegawai yang bisa ngasih ide, kira-kira bagaimana respon bapak?</i></p> <p>MJ: Yaaa pastinya senang, mendukung. Karena kan mereka bisa kasih saran untuk masalah rasa, atau bentuk, seperti saat saya bikin tahu sosis (tahu sutra berbentuk lonjong), kan itu harus tau ukuran yang tepat, berapa tahu yang cukup dalam satu loyang, dan sebagainya..</p>	<p><i>Leadership</i></p> <p><i>Culture</i></p>

82	RBP: <i>Berarti bapak terbuka juga ya dengan ide-ide baru?</i>	
83	MJ: Ya, saya terbuka saja sih, baik ide-ide baru itu dari saya	
84	atau mungkin dari pegawai..	
85	RBP: <i>Baik pak, lalu bagaimana caranya bapak mentransfer</i>	
86	<i>wawasan tentang ide ke karyawan?</i>	
87	MJ: Sebenarnya itu gampang sih, taroh lah waktu dulu saya	
88	bikin tahu susu, itu kan saya tinggal kasi instruksi ke	
89	pegawai cara mencampurnya seperti apa.. harus berapa	
90	banyak.. Justru lebih susah proses mencari ide daripada	
91	implementasi idenya. Ya itu sudah ada sistemnya lah untuk	
92	cara pembuatannya, tinggal dilakukan oleh pegawai, jadi	
93	biar mereka juga ga kesulitan dan mudah untuk mengerti.	
94	Pokoknya yang saya terapkan itu harus yang mudah-mudah	
95	saja, ga terlalu ribet, agar pegawainya bisa lebih mudah	
96	ngerjakannya dan ga makan waktu juga.	
97	RBP: <i>Lalu untuk masalah apresiasi nih pak, bagaimana</i>	Leadership Culture
98	<i>cara bapak mengapresiasi karyawan?</i>	
99	MJ: Yaaa biasanya dari bonus sih, di bulan puasa dan	
100	lebaran ada kayak semacam THR gitu, dan saya juga	
101	biasanya kasih bonus kalo ada karyawan yang kerjanya	
102	bagus, kadang ada pegawai yang udah kerja lama disini tapi	
103	kinerjanya sama kayak pegawai baru, itu ya bonusnya	
104	disamakan.	
105	RBP: <i>Berarti semua tergantung dari kinerja pegawai ya</i>	
106	<i>pak?</i>	
107	MJ: Betul, balik lagi ke pegawainya masing-masing,	
108	kerjanya gimana.. disitulah apresiasinya, bisa memacu	
109	semangat juga. Kadang kita ajak jalan-jalan juga.. jadi waktu	
110	terakhir itu kita ajak semua pegawai jalan-jalan ke snowbay.	
111	Selain bisa macu semangat, bisa bikin mereka betah juga.	
112	RBP: <i>Selain itu apa ada kompensasi lain untuk karyawan</i>	

113	<i>pak?</i>	
114	MJ: Mereka juga dikasih uang makan, ga hanya gaji pokok,	
115	dan kalo kerjaan mereka numpuk biasanya dikasih uang	
116	lebih, semacam uang lembur.	
117	RBP: Oke pak, menurut bapak, apakah budaya	
118	kepemimpinan disini berpengaruh terhadap keunggulan	
119	bersaing pabrik bapak?	
120	MJ: Ya tentu, untuk daerah sini kan banyak kompetitor,	
121	yang saya selalu tekankan pada pegawai adalah bahwa tahu	
122	kita beda dari tahu yang lain, mulai dari rasanya, awetnya,	
123	dan lain lain.. Itu juga yang membuat pabrik tahu ini punya	
124	pasar sendiri, kalo punya pasar sendiri kan bukan kita yang	
125	nyari, tapi konsumen yang nyari. Beda kalo cuma ngikutin	
126	pesaing, berarti harus ngikutin harga pasar. Pabrik tahu yang	
127	lain banyak yang banting harga terus ujung-ujungnya	
128	bangkrut juga, tapi harga tahu kita tetap sama dan	
129	Alhamdulillah stabil.	
130	RBP: Bagaimana caranya agar bisa stabil gitu pak?	
131	MJ: Kembali lagi ke penjagaan kualitas, karena konsumen	
132	kalo udah bosan bisa pindah ke tahu yang lain, tapi	
133	seringnya mereka balik lagi kesini karena mereka udah	
134	ngebandingin kualitas tahu lain dengan kualitas tahu disini,	
135	dan disini lebih baik makanya mereka balik lagi..	
136	RBP: Sekarang tentang iklim kerja nih pak, Disini apakah	Work Climate
137	bapak sering mendorong kerjasama antar karyawan?	
138	MJ: Kalau itu sudah pasti, karena kalau tidak ada kerjasama	
139	kualitas bisa menurun. Sering saya tekankan ke karyawan,	
140	kalo kualitas menurun nanti penjualan bisa menurun, dan	
141	kalo penjualan menurun kalian bisa kehilangan pekerjaan.	
142	RBP: Apa yang mau dicapai melalui kerjasama karyawan	
143	pak?	

144	MJ: Jadi agar mereka bisa sama-sama menjaga kualitas,	
145	memperbaiki cara kerja mereka, dan waktu kerja mereka	
146	juga. Kan kadang ada tuh yang suka males-malesan gitu	
147	kerjanya, saya bilang, kalo mereka ga mau ikut aturan saya,	
148	mereka boleh cari tempat kerja lain.	
149	RBP: Menurut pandangan bapak, apakah karyawan-	Work Climate
150	karyawan yang bapak pekerjaan sudah sejahtera?	
151	MJ: Ya kalo dibilang sejahtera... bisa dibilang cukup lah,	
152	tapi kalo sejahtera banget ya ngga juga, karena pekerjaan	
153	mereka kan borongan, jadi gajinya ga terlalu besar, dan	
154	usaha ini juga masih masuk skala UKM. Tapi sekarang gaji	
155	mereka Alhamdulillah sudah ada peningkatan, dan yang	
156	sudah punya anak istri pun sudah terpenuhi, cukup lah,	
157	walaupun mereka kerja hanya 5 kali seminggu. Logikanya	
158	kalo kebutuhan mereka ga terpenuhi pasti udah pindah kan,	
159	jadi mereka bisa kerja disini sampe bertahun-tahun tentu	
160	karena kebutuhannya udah tercukupi.	
161	RBP: Kalo boleh tau kisaran gaji karyawan bapak berapa	
162	ya?	
163	MJ: Untuk karyawan produksi rata-rata bisa dapet	
164	Rp.150.000 dalam satu hari, tapi itu tergantung dari berapa	
165	banyak tahu yang mereka bikin, karena dibayar per adonan,	
166	satu adonan itu pake 14,8 Kg Kedelai dan untuk satu kali	
167	masakan, satu kali masakan itu biasanya dikerjakan oleh 3	
168	orang dan masing-masing dibayar Rp.7500 per masakan, dan	
169	uang makannya per hari Rp.15.000 per orang.	
170	RBP: Jumlah karyawan yang ada di pabrik ini ada berapa	
171	orang pak?	
172	MJ: Kalo yang bekerja disini total ada 12 orang, 6 orang	
173	ngurus masalah produksi, untuk yang produksi itu ada yang	
174	bagian penggilingan, pencetakan, dan pengasinan. Lalu 4	

175	orang ngurusi masalah <i>packing</i> , dan 2 orang ngurusi	
176	penjualan.	
177	RBP: <i>Apakah disini semua karyawan diperlakukan secara</i>	<i>Work Climate</i>
178	<i>adil?</i>	
179	MJ: Ya adil , semuanya sama, tidak dibeda-bedakan,	
180	dibedakannya hanya dari bayarannya saja	
181	RBP: <i>Bagaimana perbedaan bayaran untuk setiap bagian?</i>	
182	MJ: Yang paling mahal ya bayar karyawan produksi , karena	
183	kerjanya paling berat, dan yang paling murah itu	
184	karyawan <i>packing</i> , karena kerjanya ga begitu berat dan	
185	butuh waktunya sedikit, mereka dalam sehari dibayar	
186	Rp.50.000, itu gaji dan uang makan , dan untuk karyawan	
187	penjualan itu dibayarnya Rp.60.000 – Rp.70.000 , karena	
188	pekerjaannya cukup ringan juga, mencatat siapa yang setor	
189	dan sebagainya..	
190	RBP: <i>Lalu tentang toleransi pendapat pak, apakah disini</i>	<i>Work Climate</i>
191	<i>karyawan boleh untuk tidak setuju?</i>	
192	MJ: Disini biasanya kita dapat saran dari konsumen atau	
193	pedagang . Untuk pegawai sih selalu setuju-setuju saja ,	
194	karena yang disampaikan ke karyawan biasanya gampang	
195	sih, mereka hanya bagian mengerjakan, selain itu konsumen	
196	biasanya ngasih pendapat melalui nomor telepon yang kita	
197	cantumkan di kemasan..	
198	RBP: <i>Berarti bapak sangat mentoleransi pendapat yang</i>	
199	<i>muncul dari konsumen?</i>	
200	MJ: Betul sekali, pokoknya jangan sampai ada komplain	
201	yang kami tidak tau , makanya saya cantumkan nomor telpon	
202	saya di kemasan, jadi konsumen bisa langsung komplain	
203	kesini jika merasa kurang puas, sehingga bisa langsung kita	
204	tindak lanjuti , dan sekaligus mencegah komplain yang	

205	ditujukan ke pedagang.	
206	RBP: <i>Biasanya komplain apa yang paling sering muncul?</i>	
207	<i>Dan bagaimana bapak mengatasinya?</i>	
208	MJ: Kalo komplain yang paling sering muncul sih biasanya	
209	dari segi rasa, karena kan konsumen menuntut produk kita	
210	tuh rasanya pasti enak, nah biasanya kalo ada komplain soal	
211	rasa, saya pasti langsung evaluasi bagian yang paling	
212	bertanggung jawab, karena saya ngerti semua bagiannya,	
213	jadi pegawai ga ada yang bisa bohong, misalkan rasanya	
214	kurang gurih atau gimana, saya sudah tau siapa yang harus	
215	dievaluasi, dan konsumen sejauh ini sangat mengapresiasi	
216	karena kami mau menerima komplain.	
217		
218	RBP: <i>Lalu bagaimana cara bapak mendorong karyawan</i>	<i>Work Climate</i>
219	<i>untuk meningkatkan kemampuannya di bagian masing-</i>	
220	<i>masing?</i>	
221	MJ: Kalo disini sih caranya dikontrol ya, sering dikontrol,	
222	soalnya kadang ada karyawan yang kalo ada bosnya	
223	kerjanya bagus, tapi kalo ga ada biasa-biasa aja. Dan kita	
224	sebagai pemilik usaha juga harus tau, waktu bikin tahu, ada	
225	salah di bagian mana, jadi setiap pegawai punya rasa	
226	tanggung jawab disitu..	
227	RBP: <i>Selain itu, apa manfaat lain dari kontrol pak?</i>	
228	MJ: Ya kadang ada pegawai yang suka takut untuk ngasih	
229	pendapat, misalkan ada masalah apa di pabrik, entah	
230	masalah fasilitas ato apapun, nah kalo kita sering ngontrol,	
231	mereka juga bakal lebih terbuka untuk ngasih tau masalah-	
232	masalah yang ada di pabrik. Misalkan ada masalah di	
233	fasilitas sepatu, itu harus diperbaiki juga, karena kalo di	
234	pabrik tahu lain kan beli sepatu boots itu harus beli sendiri,	
235	tapi kalo disini disediakan	

236	RBP: <i>Biasanya dalam satu minggu dikontrol berapa kali</i>	
237	<i>pak?</i>	
238	MJ: Setiap hari , tapi dalam sehari cukup satu jam saja,	
239	soalnya dengan diawasi segitu saja mereka sudah ngerti kok,	
240	yang penting mereka ga merasa dilepas . Masih diperhatikan.	
241	Dengan kita ngasih perhatian terus ke karyawan, respon	
242	karyawan Alhamdulillah bagus .	
243	RBP: <i>Dengan iklim kerja seperti ini apakah berpengaruh</i>	
244	<i>terhadap keunggulan bersaing pabrik ini?</i>	
245	MJ: Ya tentu berpengaruh , karena pegawai jadi lebih teratur ,	
246	kualitas jadi lebih terjaga , dan secara ga langsung karyawan	
247	merasa dihargai .	
248	RBP: <i>Sekarang masuk ke proses pengembangan ide pak, kan</i>	<i>Ideation</i>
249	<i>biasanya ada ide-ide baru untuk produk, apakah proses</i>	
250	<i>pengembangan ide ada sistemnya disini?</i>	
251	MJ: Kita sebenarnya ga ada sistem yang baku , kita liat ke	
252	pasar aja sih, kalo di pasar sudah terlihat menurun , baru kita	
253	angkat dengan ide-ide yang baru . Jadi kita ga menetapkan	
254	harus ada ide baru setiap 3 bulan sekali ato gimana gitu.. tapi	
255	kalo di pasaran penjualan udah menurun, baru kita pake ide	
256	baru. Contohnya yang tahu cabai itu kan kita persiapkan kalo	
257	misalkan pasar udah mulai bosan, jadi kita bisa pasarkan	
258	buat narik minat konsumen. Intinya tergantung kebutuhan	
259	aja.	
260	RBP: <i>Bagaimana cara mengatur deadline pada saat ada ide</i>	
261	<i>pembuatan produk baru?</i>	
262	MJ: Untuk eksperimen gitu ga butuh waktu lama sih, karena	
263	kita selalu mencoba cara yang prosesnya ga jauh beda	
264	dengan yang dilakukan sekarang , jadi kami ga pernah	
265	tetapkan deadline , yang penting proses pembuatan	
266	produknya jelas dan jadi. Sejauh ini tanpa <i>deadline</i> pun	

267	selalu rampung kok, yang sebelum-sebelumnya biasanya	
268	waktu eksperimennya hanya 2 sampe 3 hari aja , karena kita	
269	udah tau persis prosesnya seperti apa. Dan produknya kita	
270	rilis pada saat pasar siap.	
271	RBP: <i>Bagaimana cara pabrik ini mengukur kesiapan pasar?</i>	
272	MJ: Sederhananya kita liat dari tren di pasar , kalo di pasar	
273	lagi ada sesuatu yang rame, kita bakal coba terapin ke tahu,	
274	misalkan sekarang kan di Bandung mulai banyak makanan	
275	pedas, makanya saya terinspirasi untuk bikin tahu cabai.	
276	Karena menurut pengalaman saya, kalo kita bikin produk	
277	baru tanpa ada tren, ga banyak orang yang mau beli, tapi	
278	kalo kita bikin produk yang udah ada trennya kan orang ga	
279	asing lagi.	
280	RBP: <i>Baik pak, lalu apakah karyawan mendapat umpan</i>	<i>Ideation</i>
281	<i>balik dari idenya.</i>	
282	MJ: Seperti yang saya jelaskan tadi, disini belum pernah ada	
283	pegawai yang memberikan ide-ide tentang produk baru..	
284	RBP: <i>Untuk mendorong karyawan untuk menciptakan ide,</i>	
285	<i>apakah disini ada sistem penghargaan bagi karyawan yang</i>	
286	<i>bisa memberikan ide?</i>	
287	MJ: Belum ada sih, soalnya sampe sekarang belum ada	
288	pegawai yang proaktif untuk ngasihtau tahunya kurang	
289	gimana.. mereka berpikinya hanya bekerja aja.	
290	RBP: <i>Oke pak, lalu apakah karyawan di pabrik bapak</i>	<i>Ideation</i>
291	<i>semuanya memiliki kesempatan untuk mendapatkan</i>	
292	<i>wawasan?</i>	
293	MJ: Boleh saja, bahkan ada beberapa mantan karyawan saya	
294	yang sekarang sudah membangun pabrik tahunya sendiri,	
295	ada yang sudah sukses di cianjur.. disini juga ada.. ya selama	
296	mereka punya modal, saya ga pernah melarang mereka	

297	untuk bikin tahu yang seperti disini. Yang penting mereka	
298	dilarang untuk pake merk saya, perkara jenis tahu yang	
299	dibikin sama, saya sih ga mempermasalahkan.	
300	RBP: <i>Apakah bapak ga merasa khawatir tersaingi oleh</i>	
301	<i>pabrik tahu mantan karyawan disini?</i>	
302	MJ: Ngga sih ya, kita kan punya <i>image</i> masing-masing, kalo	
303	mereka ga punya sistem seperti saya, banyak juga yang	
304	sudah jalan, terus bangkrut, merosot. Karena mereka cuma	
305	tau cara bikin tahunya aja, tapi cara memasarkan, menjual,	
306	bikin ide, dan lain lainnya mereka ga tau..	
307	RBP: <i>Apa yang membedakan cara penjualan di pabrik</i>	
308	<i>bapak dengan pabrik mereka?</i>	
309	MJ: Contohnya, kalo pengusaha-pengusaha baru seperti	
310	mereka kan pada takut kehilangan pedagang, jadi kalo ada	
311	pedagang-pedagang yang nunggak itu mereka biarkan, lama-	
312	lama kan itu hutangnya numpuk, ga kebayar, yang rugi kan	
313	perusahaan mereka sendiri. Kalo disini beda, disini dua kali	
314	nunggak ga akan dikasih barang. Bukannya kita ga butuh	
315	pedagang, tapi kalo gitu caranya kan bisa ngeganggu	
316	perputaran modal usaha kita..	
317	RBP: <i>Berarti apa ada kontrak yang dibuat dengan</i>	
318	<i>pedagang?</i>	
319	MJ: Tidak, cukup dikasitau di awal saja mereka sudah	
320	ngerti, jadi kan pake sistem kontra bon, hari ini saya kasi	
321	barang, baru besok mereka bayar, dan itu selalu dicatat,	
322	makanya saya selalu tegaskan ke pedagang untuk bayar tepat	
323	waktu.	
324	RBP: <i>Oke pak, jadi disini siapa saja yang ikut berpartisipasi</i>	Ideation
325	<i>dalam proses pengembangan ide?</i>	
326	MJ: Cuma saya aja sih, dan rata-rata pabrik tahu gitu kok,	
327	semuanya dari ownernya, bukan dari hasil diskusi, bukan	

328	dari karyawan, mungkin bisa saya bilang 99% pabrik tahu	
329	instruksinya langsung dari owner. Jadi mereka tinggal kasih	
330	tau mau bikin tahu seperti apa, gimana cara bikinnya, dan	
331	pegawai tinggal bikinkan	
332	RBP: <i>Berarti disini semua instruksi dan tanggung jawab</i>	
333	<i>bapak yang tentukan ya?</i>	
334	MJ: Ya, dan tanggung jawab pegawai cuma sebatas kerja	
335	aja, selebihnya tentang berhasil atau nggaknya itu balik lagi	
336	ke tanggung jawab ownernya	
337	RBP: <i>Baik pak, menurut bapak, sistem pengembangan ide di</i>	
338	<i>pabrik ini apa berpengaruh juga terhadap keunggulan</i>	
339	<i>bersaing?</i>	
340	MJ: Ya, Alhamdulillah sekarang di pasar kita unggul dalam	
341	hal kualitas produk dan nama, jadi kalo ada konsumen yang	
342	nyari tahu sutra, biasanya langsung ngarahnya ke pabrik kita	
343	ini, soalnya udah terkenal enak	
344	RBP: <i>Total sudah berapa ide inovasi produk yang sejauh ini</i>	
345	<i>sudah dibuat pak?</i>	
346	MJ: Sudah ada beberapa.. kalo diurutkan ya mulai dari tahu	
347	sutra, tahu susu, tahu keju, tahu sosis (tahu sutra lonjong),	
348	dan yang terakhir tahu cabai, tapi itu belum rilis.	
349	RBP: <i>Kalau perbedaan harga antar produk apakah berbeda</i>	
350	<i>jauh?</i>	
351	MJ: Bedanya hanya Rp.1000 per bungkus.. kalo yang tahu	
352	sutra itu harganya Rp.5300 per bungkus, dan satu bungkus	
353	isinya 10 potong tahu, untuk yang tahu susu itu harganya	
354	Rp.6500 per bungkus, tahu keju juga sama, Rp.6500 per	
355	bungkus, dan perkiraan yang tahu sosis dan tahu cabai pun	
356	nanti harganya sama, sekitar Rp.6500 per bungkus. Karena	
357	jangan sampe kita bikin harganya jauh beda, nanti konsumen	
358	mikir dua kali untuk beli dan ujung-ujungnya cuma nyoba	

359	aja, kalo harganya ga jauh beda kan mereka tinggal milih.	
360	RBP: <i>Oke pak, selanjutnya apakah organisasi senantiasa</i>	<i>Exploiting External Knowledge</i>
361	<i>mendapat manfaat melalui kontak eksternal?</i>	
362	MJ: Ya, khususnya dari pemasok ya, soalnya kita tanpa	
363	perlu dateng ke toko udah dianter kesini, dan ga perlu	
364	ongkos kirim, biasanya kedelainya kita pesan perharinya	
365	sampe 3 atau 5 kuintal, tergantung pemesanan.	
366	RBP: <i>Apalagi manfaat yang didapat dari pemasok pak?</i>	
367	MJ: Koneksi sama pemasok sekarang ini lagi penting ya,	
368	soalnya harga kedelai kan lagi naik, dan saya punya dua	
369	pemasok, satu pemerintah satu swasta, kedelai yang saya	
370	beli juga kedelai impor, soalnya kedelai lokal suka ga ada.	
371	RBP: <i>Lalu apakah pabrik ini sering membandingkan diri</i>	<i>Exploiting External Knowledge</i>
372	<i>dengan kompetitor pak?</i>	
373	MJ: Kita sering membandingkan diri juga dengan	
374	kompetitor, biasanya untuk masalah kebersihan dan juga	
375	bahan bakar, soalnya di tempat lain ada beberapa yang udah	
376	pake uap, dan disini masih pake gas, padahal secara	
377	operasional lebih mahal. Sebenarnya mau pindah ke uap,	
378	tapi masih terbatas di modal, karena untuk beli mesin	
379	pembakaran uap yang paling kecil aja itu butuh Rp.250 Juta,	
380	sedangkan kalo gas modal awalnya paling butuh Rp.1 Juta	
381	saja.	
382	RBP: <i>Selain itu apakah pabrik ini juga sering</i>	
383	<i>membandingkan harga dengan kompetitor?</i>	
384	MJ: Ya kita pasti bandingkan juga, karena kan disini banyak	
385	penjual tahu yang suka banting harga, jadi mereka	
386	mengambil keuntungan sesedikit mungkin, tapi saya ngga,	
387	dengan keuntungan yang sama, justru harga ga saya turuin,	
388	tapi walaupun ga turun, penjualannya tetap bisa naik kok.	

389	Saya tau karena saya pernah jadi ketua paguyuban disini,	
390	dulu saya pernah mau stabilkan harga-harga tahu disini	
391	dengan batas atas dan batas bawah, dan berjalan dengan	
392	bagus lah, sampe pabrik-pabrik yang kecil bisa berjalan lagi.	
393	Tapi lama kelamaan setelah saya udah ga jadi ketua	
394	paguyuban lagi, ya dengan kebijakan yang baru, persaingan	
395	harganya mulai ga sehat lagi.	
396	RBP: Baik pak, lalu apa ada perbandingan dengan produk	
397	kompetitor juga?	
398	MJ: Kalo itu biasanya saya sendiri sih, jadi saya liat yang	
399	lain, ada keunggulan atau kekurangannya dimana.. tapi	
400	Alhamdulillah kualitas kita sekarang masih paling bagus sih,	
401	dan kalo ada yang lebih bagus pun pasti kita bakal coba buat	
402	inovasi dan bikin yang lebih bagus lagi, kalo ga kaya gitu ya	
403	kita ga akan bisa bertahan	
404	RBP: Berkaitan dengan stakeholder, bagaimana cara pabrik	Exploiting
405	ini membangun hubungan dengan stakeholdernya?	External
406	MJ: Ga ada cara khusus sih, ya yang penting pembayaran	Knowledge
407	lancar aja baik sama pemasok atau sama pedagang, intinya	
408	biar mereka lebih percaya lagi sama kita	
409	RBP: Menurut bapak, apakah hubungan dengan kontak	
410	eksternal memberi pengaruh terhadap keunggulan	
411	bersaing?	
412	MJ: Menurut saya sih iya ya, soalnya kan mereka termasuk	
413	pihak-pihak yang mendukung proses operasional yang ada di	
414	pabrik ini, dengan adanya dukungan dari pemasok maupun	
415	pedagang, usaha ini bisa jadi lebih maju dari pabrik tahu	
416	kompetitor	
417	RBP: Baik pak, selanjutnya, apakah bapak sering	Regeneration
418	mengevaluasi proses operasional di pabrik ini?	

419	MJ: Ya itu sering sih, misalkan dari cara produksinya yang	
420	dievaluasi, soalnya kan kita manual, kalo produksinya ga	
421	sering dievaluasi ya susah buat naiknya, karena kemampuan	
422	manusia kan ada naik turunnya, kalo dibiasakan kinerjanya	
423	turun ya bakal gitu terus. Tapi kalo sering kita evaluasi	
424	hasilnya bisa jadi membaik, bahkan lebih baik dari yang	
425	udah jalan sebelumnya	
426	RBP: <i>Kapan biasanya evaluasi dilakukan?</i>	
427	MJ: Kalo untuk itu kita ga tentukan, seringnya sih tidak , jadi	
428	harinya ga pasti kapan, perminggu bisa 2 sampe 3 kali .	
429	Biasanya kalo saya datang kesana paling ngasih instruksi	
430	“ini harus seperti ini” atau “ngerjainnya harusnya seperti	
431	itu”, ya kurang lebih gitu lah.	
432	RBP: <i>Apa bagian yang paling sering dievaluasi?</i>	
433	MJ: Kebanyakan manusianya sih, dari cara mereka kerja ,	
434	soalnya untuk alat-alat cukup awet sih. Jadi hanya	
435	manusianya saja, pokoknya jangan sampe melencengnya	
436	kejauhan.	
437	RBP: <i>Bagaimana cara melakukan evaluasinya?</i>	<i>Regeneration</i>
438	MJ: Biasanya saya evaluasi sambil praktek , soalnya lebih	
439	gampang masuknya, kalo evaluasinya dikumpulkan terus	
440	diomongi sekaligus susah buat masuk, jadi mereka saya	
441	kasih tau satu-satu. Justru mereka jauh lebih ngerti kalo saya	
442	beritahu per individu .	
443	RBP: <i>Terakhir pak, seberapa besar toleransi usaha ini</i>	<i>Regeneration</i>
444	<i>terhadap kesalahan dalam bereksperimen?</i>	
445	MJ: Biasanya bakal kita coba terus sampai selesai sih, tapi	
446	kalo dari yang udah-udah, biasanya kegagalannya cuma	
447	sampe dua kali aja , yang ketiga kalinya udah lancar.	
448	RBP: <i>Bagaimana dengan toleransi terhadap pekerja?</i>	

449	MJ: Untuk toleransi terhadap pekerja sih kita kasih batasan	
450	maksimal mereka 3 kali ngelakuin kesalahan , dan diliat juga	
451	mereka males-malesan kerjanya atau gimana, karena kalo	
452	mereka ga mau ikut aturan, itu lebih baik pindah kerja aja,	
453	karena disini kita udah punya standar, terutama biar kita bisa	
454	jaga kualitas.	
455	RBP: <i>Oke pak, Jadi menurut bapak apakah proses</i>	
456	<i>regenerasi ide melalui evaluasi disini ikut memberi</i>	
457	<i>pengaruh terhadap keunggulan bersaing?</i>	
458	MJ: Ya berpengaruh juga, soalnya kan kalo saya ga evaluasi	
459	kualitasnya bisa berkurang, saya juga kan harus awasi	
460	pegawai terus biar mereka bisa stabil kerjanya , kuncinya	
461	disini kan biar sama-sama nguntungin ya. Dengan mereka	
462	kerjanya bagus penjualan bisa meningkat, dan mereka juga	
463	bisa dapet upah lebih banyak..	

LAMPIRAN – B
VERBATIM NOTES
RESPONDEN A

Nama Responden : Ace (A)

Pewawancara : Ridandi Bintang Pamungkas (RBP)

Tanggal Wawancara : 18 Juli 2017

Waktu Wawancara : Pkl. 13.30 – 14.00

Baris	Uraian	Topik
1	RBP: <i>Oke pak, sudah berapa lama bapak bekerja disini?</i>	<i>Leadership</i>
2	A: Oh, saya disini sudah kerja sekitar 2 tahun, lumayan	<i>Culture</i>
3	lama lah, dari saya awal kerja ya sudah disini, di bagian	
4	produksi	
5	RBP: <i>Sejak kapan bapak mulai bekerja di industri tahu?</i>	
6	A: Kalo itu sudah lama, saya mulai kerja di pabrik tahu dari	
7	tahun 2000, dulu saya kerjanya di pabrik tahunya orang tua	
8	Pak Jamal, sampe 2 tahun yang lalu saya mulai kerja disini	
9	RBP: <i>Sekarang saya mau nanya tentang budaya</i>	<i>Leadership</i>
10	<i>kepemimpinan disini pak, kalo disini apakah Pak Jamal</i>	<i>Culture</i>
11	<i>sering mendorong inisiatif antar karyawan?</i>	
12	A: Hmm.. Kalo disini sih biasanya Pak Jamal cuma	
13	ngedorong inisiatif untuk kerja aja, jadi misalkan dikasih	
14	target tiap harinya berapa gitu..	
15	RBP: <i>Rata-rata perharinya berapa target yang dikasih?</i>	
16	A: Ga tentu, tergantung pemesanan juga, dan tergantung kita	
17	kuat bikin berapa, soalnya kan kita ini kerjanya borongan,	
18	jadi dihitung dari berapa banyak kita bisa masak, tapi disini	
19	rata-rata perharinya seorang bisa masak sampe 20 kali	
20	masakan sih.	
21	RBP: <i>Bagaimana dengan inisiatif untuk ngasih ide baru?</i>	
22	A: Ga ada, jadi ide-ide baru itu semuanya dari Pak Jamal,	
23	kalo kita sih yang penting kerjaan beres, kualitas bagus, dan	
24	sesuai sama target	

25	RBP: <i>Baik pak, lalu apa Pak Jamal sering memberikan</i>	<i>Leadership Culture</i>
26	<i>umpan balik positif untuk karyawan-karyawan disini?</i>	
27	A: Ya sering sih, apalagi kalo kita kerjanya bagus, biasanya	
28	dipuji sama bapaknya	
29	RBP: <i>Patokan kerja bagus disini seperti apa ya pak?</i>	
30	A: Yaaa dibilang kerja bagus kalo dalam sehari bisa sesuai	
31	target, kualitas masakannya bagus, tempat kerja bersih , ya	
32	kira-kira gitu lah	
33	RBP: <i>Lalu apa Pak Jamal terbuka sama ide-ide baru disini?</i>	<i>Leadership Culture</i>
34	A: Terbuka sekali , jadi misalkan ada ide baru yang muncul	
35	biasanya bisa langsung dikerjakan	
36	RBP: <i>Apakah Pak Jamal terbuka sama ide-ide dari</i>	
37	<i>karyawan?</i>	
38	A: Sebenarnya terbuka aja, tapi disini sampe sekarang belum	
39	ada karyawan yang pernah ngasih ide tentang produk baru	
40	sih, paling kita hanya kasih pendapat kalo ada masalah di	
41	alat..	
42	RBP: <i>Salah satu contoh terbuka sama ide barunya seperti</i>	
43	<i>apa nih pak?</i>	
44	A: Contohnya waktu pembuatan tahu sosis, disitu kan	
45	bapaknya bener-bener kerjasama sama kita tentang berapa	
46	ukuran yang harus dibuat, terus berapa jumlah tahu dalam	
47	satu loyang, kayak gitu..	
48	RBP: <i>Lalu kalo ada ide-ide baru dari Pak Jamal, biasanya</i>	<i>Leadership Culture</i>
49	<i>gimana cara Pak Jamal ngasih wawasannya ke karyawan?</i>	
50	A: Yaa kita langsung diajari , dikasihtau secara lisan , gimana	
51	cara ngebuat tahu yang baru, prosesnya seperti apa, cara	
52	mencampurnya kayak gimana..	
53	RBP: <i>Apakah instruksinya sulit atau mudah?</i>	
54	A: Instruksinya selalu mudah , jadi semuanya dibuat praktis,	

55	ga ribet, langsung dikasih instruksinya harus gini.. harus	
56	gitu.. jadi kita belajarnya sambil praktek	
57	RBP: <i>Lalu bentuk apresiasi dari Pak Jamal ke karyawan</i>	<i>Leadership Culture</i>
58	<i>disini bagaimana pak?</i>	
59	A: Ya normal saja, dikasih uang gaji sama uang makan , dan	
60	setiap bagian gajinya beda-beda, sama kalo kita bisa bikin	
61	tahunya lebih banyak ya dikasih bonus, terus ada kayak	
62	semacam THR juga lah	
63	RBP: <i>Diluar dari gaji pokok dan uang makan apa ada</i>	
64	<i>bentuk apresiasi lain pak?</i>	
65	A: Oh iya, kalo ada hari libur atau hari besar gitu kadang	
66	kita dibawa rekreasi juga, sempat kita dibawa ke ancol sama	
67	pangandaran..	
68	RBP: <i>Oke pak, kalo menurut bapak, apakah budaya</i>	
69	<i>kepemimpinan disini berpengaruh terhadap keunggulan</i>	
70	<i>bersaing pabrik ini?</i>	
71	A: Ya berpengaruh kalo menurut saya, soalnya kan disini	
72	yang buat usahanya unggul kan sistem yang diterapin sama	
73	Pak Jamal , makanya kita bisa punya kualitas yang lebih	
74	bagus, sama punya jenis jenis produk yang lebih menarik..	
75	RBP: <i>Baik, lalu apakah disini Pak Jamal sering mendorong</i>	<i>Work Climate</i>
76	<i>kerjasama antar karyawan?</i>	
77	A: Iya selalu, soalnya kan disini kita selalu dituntut biar hasil	
78	produknya bisa sempurna, jadi harus bisa kerjasama juga	
79	dengan karyawan yang lain.	
80	RBP: <i>Bagaimana cara Pak Jamal memastikan agar</i>	
81	<i>kerjasama disini tetap terjaga?</i>	
82	A: Ya kita sih udah ngerasa punya tanggung jawab semua ,	
83	karena kan Pak Jamal udah tau semua bagian-bagian yang	
84	ada disini, semua prosesnya sudah hafal , jadi kalo ada yang	

85	salah atau ga kerjasama pasti langsung ketauan	
86	RBP: <i>Sebagai karyawan, kalo menurut bapak apakah</i>	<i>Work Climate</i>
87	<i>karyawan-karyawan disini udah sejahtera?</i>	
88	A: Cukup sih, kan disini kita dikasih gaji dan lain lain, dan	
89	sejauh ini karyawan-karyawan cukup betah kok kerja disini,	
90	bahkan sampe ada yang bertahun-tahun , sama seperti saya	
91	ini.	
92	RBP: <i>Lalu apakah karyawan disini semuanya diperlakukan</i>	<i>Work Climate</i>
93	<i>secara adil?</i>	
94	A: Adil semua, ga ada karyawan spesial disini, semuanya	
95	dinilai dari kerjanya , sama kekuatan mereka dalam bekerja,	
96	jadi ya kita ga ada yang merasa dibedakan lah disini..	
97	RBP: <i>Kali ini tentang toleransi pendapat nih pak, Apakah</i>	
98	<i>karyawan disini diperbolehkan untuk tidak setuju?</i>	
99	A: Kalo disini ya kita pasti setuju sama Pak Jamal, karena	
100	kan beliau yang kasi instruksi, kita tinggal kerjakan saja, dan	
101	yang diinstruksikan pun ga ribet kok, makanya sampe	
102	sekarang belum pernah ada karyawan yang ga setuju gitu	
103	RBP: <i>Kalo toleransi pendapatnya bagaimana pak?</i>	<i>Work Climate</i>
104	A: Ya kalo bapaknya lagi ngelakuin sidak , terus kita ngasi	
105	pendapat atau keluhan, pasti sama bapaknya langsung dikasi	
106	pengarahan, cukup terbuka lah kalo untuk masalah pendapat .	
107	RBP: <i>Apakah disini karyawan selalu didorong untuk</i>	<i>Work Climate</i>
108	<i>menambah kemampuannya?</i>	
109	A: Iya, karena kan kita dapet wawasan dari Pak Jamal	
110	tentang gimana bikin tahu yang bagus, proses produksinya,	
111	cara pembuatannya, cara pencampuran, sampe	
112	pencetakannya, dan semua karyawan di masing-masing	
113	bagian selalu dituntut kerja bagus biar bisa jaga kualitas , itu	
114	jadi wawasan buat karyawan juga...	

115	RBP: <i>Apakah iklim kerja disini turut mendukung keunggulan</i>	
116	<i>kompetitif dari pabrik tahu ini pak?</i>	
117	A: Termasuk, soalnya disini kan kita selalu dituntut untuk	
118	kerjasama , bikin tahu yang kualitasnya bagus, diawasi juga	
119	sama Pak Jamal, dan kami juga merasa betah lah disini..	
120	RBP: <i>Selanjutnya, Apakah usaha ini punya sistem yang jelas</i>	<i>Ideation</i>
121	<i>dalam mengembangkan ide baru?</i>	
122	A: Sejauh ini ga ada , jadi semuanya dari Pak Jamal , kalo Pak	
123	Jamal punya ide baru untuk ngembangin produk, baru	
124	kemudian pegawainya dikasihtau harus bikin produk seperti	
125	apa dan cara bikinnya kaya gimana..	
126	RBP: <i>Pernahkah ada diskusi dengan karyawan terkait</i>	
127	<i>dengan ide-ide produk baru?</i>	
128	A: Ga pernah , jadi disini pokoknya sistemnya Pak Jamal	
129	yang kasih ide, dan kita tinggal ngerjain aja	
130	RBP: <i>Berarti belum pernah ada karyawan yang ngelempar</i>	
131	<i>ide ke Pak Jamal ya?</i>	
132	A: Sejauh ini belum ada ..	
133	RBP: <i>Untuk mengatasi masalah itu, apa Pak Jamal pernah</i>	
134	<i>memberi sistem penghargaan untuk karyawan yang bisa</i>	
135	<i>ngasih ide?</i>	
136	A: Ga pernah juga, karena emang yang diharapkan Pak	
137	Jamal dari karyawan yaaa.. yang penting kerjanya bagus,	
138	produknya sesuai dengan harapan, dan ga melenceng dari	
139	kualitas yang udah ditentukan Bapaknya dari awal. Jadi ga	
140	ada tuntutan kaya gitu sampe sekarang..	
141	RBP: <i>Terus apakah disini karyawan punya kesempatan</i>	<i>Ideation</i>
142	<i>untuk dapat wawasan?</i>	
143	A: Punya, karena kan kita bisa belajar juga dari praktek	
144	bikin tahu nya Pak Jamal, jadi kita bisa tau cara bikin tahu	

145	yang enak kayak gimana, cara memasarkannya gimana, yah	
146	pokoknya setiap bagian bisa belajar lah	
147	RBP: <i>Apa saja yang bapak pribadi pelajari disini?</i>	
148	A: Yaa banyak, kaya yang tadi udah saya jelaskan aja, disini	
149	saya jadi tau cara bikin tahu yang enak seperti apa,	
150	prosesnya seperti apa, dan lain lain..	
151	RBP: <i>Lalu siapa saja yang berpartisipasi dalam proses</i>	
152	<i>pengembangan ide disini pak?</i>	
153	A: Sama kayak yang saya jelaskan tadi, Pak Jamal saja..	
154	RBP: <i>Berarti hingga pemberian instruksi dan tanggung</i>	
155	<i>jawab itu dari Pak Jamal semua ya?</i>	
156	A: Betul, jadi saya kerja di bagian ini pun karena emang	
157	diinstruksikan untuk kerja di bagian ini, sama juga dengan	
158	yang lain..	
159	RBP: <i>Menurut bapak apakah sistem pengembangan ide</i>	
160	<i>disini berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pabrik</i>	
161	<i>ini?</i>	
162	A: Ya termasuk lah ya, karena buktinya dari ide-ide yang	
163	udah ada kita bisa lebih unggul daripada pabrik-pabrik tahu	
164	yang lain sampe sekarang..	
165	RBP: <i>Oke pak, lalu selanjutnya menurut bapak apakah</i>	Exploiting External Knowledge
166	<i>pabrik ini senantiasa mendapat manfaat melalui kontak</i>	
167	<i>eksternal?</i>	
168	A: Ya, karena disini kita punya 2 pemasok kedelai, dan	
169	setiap hari diantarkan langsung dari sana, yah kurang lebih	
170	bagus manfaatnya, dan kita juga punya hubungan dengan	
171	beberapa pedagang, jadi kita ada langganan pedagang yang	
172	rutin beli disini	
173	RBP: <i>Apa manfaat lain yang didapat dari kontak eksternal?</i>	
174	A: Kadang kita dapet masukan juga dari mereka.. ya	
175	contohnya pedagang, kan mereka yang ketemu langsung	

176	dengan konsumen, jadi misalkan ada keluhan-keluhan, atau	
177	ada keinginan baru dari konsumen itu kadang mereka	
178	sampaikan juga..	
179	RBP: <i>Secara keseluruhan, bagaimana dampaknya?</i>	
180	A: Alhamdulillah positif sejauh ini, kita sama sama	
181	ngebangun hubungan yang menguntungkan	
182	RBP: <i>Apakah pabrik ini mengembangkan operasinya</i>	<i>Exploiting</i>
183	<i>dengan cara membandingkan diri dengan kompetitor?</i>	<i>External</i>
184	A: Yaaa kadang kita juga melakukan perbandingan, jadi biar	<i>Knowledge</i>
185	kita tetap perhatian lah sama pasar	
186	RBP: <i>Bagaimana bentuk perbandingannya pak?</i>	
187	A: Biasanya sih perbandingan yang dilakuin itu dari	
188	kualitasnya, karena kan patokan kita seenggaknya harus	
189	lebih bagus dari punya pabrik tahu lain, terus dari	
190	rasanya juga.. dan yang terakhir dari harganya, tapi kita ga	
191	ikut-ikutan harga kompetitor..	
192	RBP: <i>Terus caranya pabrik ini ngembangin aktivitasnya</i>	<i>Exploiting</i>
193	<i>bersama dengan stakeholder gimana pak?</i>	<i>External</i>
194	R: Yaa macem macem, jadi antara Pak Jamal dengan	<i>Knowledge</i>
195	karyawan-karyawannya bagus, terus kita punya hubungan	
196	dengan pedagang dan pemasok pun saling menguntungkan	
197	RBP: <i>Secara keseluruhan, menurut bapak apakah hubungan</i>	
198	<i>dengan pihak eksternal berpengaruh terhadap keunggulan</i>	
199	<i>kompetitif pabrik ini?</i>	
200	R: Kalo menurut saya sih termasuk juga.. soalnya kadang	
201	ada pabrik-pabrik tahu yang bangkrut karena ga punya	
202	hubungan eksternal yang bagus.. misalkan mereka	
203	koneksinya dengan pedagang-pedagang yang sering	
204	nunggak.. atau pemasoknya ga bisa diandelin..ya semacam	
205	itu lah	

206	RBP: <i>Baik pak, lalu apakah pabrik ini sering melakukan</i>	<i>Regeneration</i>
207	<i>evaluasi proses operasional?</i>	
208	A: Sering , kan setiap hari Pak Jamal pasti mampir kesini	
209	untuk mastiin kalo kita kerjanya bener, jadi biar bisa jaga	
210	kualitas..	
211	RBP: <i>Berapa lama evaluasinya?</i>	
212	A: Kalo dulu sih bisa hampir seharian bapaknya disini buat	
213	ngawasi, tapi kalo sekarang cuma satu jam aja, pas pagi-	
214	pagi, soalnya disini pegawainya udah pada ngerti harus	
215	gimana kerjanya	
216	RBP: <i>Cara mengevaluasinya gimana pak?</i>	<i>Regeneration</i>
217	A: Biasanya sih secara lisan aja, jadi kita diomongi harus	
218	gimana cara ngerjain yang bener.. terus kalo ada salah	
219	dikasitau juga salahnya dimana..	
220	RBP: <i>Itu berlaku untuk semua bagian?</i>	
221	A: Ya, semua bagian pasti dievaluasi , karena bapaknya kan	
222	udah ngerti di semua bagian..	
223	RBP: <i>Oke, bagian terakhir pak, jadi kalo disini toleransi</i>	<i>Regeneration</i>
224	<i>pabrik terhadap kesalahan dalam bereksperimen berapa?</i>	
225	A: Yaaa untuk eksperimen biasanya dilakuin sampe berhasil	
226	aja , tapi ga sampe lama sih, soalnya cara bikin tahunya ga	
227	jauh beda dari yang sebelum sebelumnya ..	
228	RBP: <i>Kalo toleransi terhadap kesalahan karyawan?</i>	
229	A: Kalo terhadap karyawan maksimal 3 kali ngelakuin	
230	kesalahan , lebih dari itu kita bisa disuruh pindah, soalnya	
231	kan disini udah dikasih aturan...	
232	RBP: <i>Baik pak, jadi disini evaluasi berperan penting juga ya</i>	
233	<i>buat keunggulan bersaing?</i>	
234	A: Iya, jadi bisa memastikan juga bahwa kualitas yang kita	
235	buat udah sesuai dengan keinginan , dan kita juga bisa kasi	

236	pendapat kalo misalkan ada yang perlu dievaluasi, entah itu	
237	dari alatnya, dan lain lain.. Intinya berguna lah. Jadi biar kita	
238	seenggaknya bisa lebih bagus dari kompetitor..	

LAMPIRAN – C
CONTENT ANALYSIS

Baris	Uraian	Topik
1	Pak Jamal selaku <i>owner</i> selalu mendorong karyawannya untuk	<i>Leadership</i>
2	berinisiatif. Namun jenis inisiatif yang didorong adalah inisiatif	<i>Culture</i>
3	kerja, bukan inisiatif untuk memberikan ide-ide baru. Bentuk	
4	inisiatif kerja yang didorong adalah target-target kerja, dan juga	
5	dalam hal menjaga kualitas sesuai dengan standar yang	
6	ditetapkan oleh Pak Jamal.	
7	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 44-45, 50, 52-53	
8	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 13-14, 22	
9	Hingga saat ini belum ada karyawan yang pernah memberikan	<i>Leadership</i>
10	pendapat mengenai ide untuk berinovasi. Sehingga <i>owner</i>	<i>Culture</i>
11	belum pernah memberikan umpan balik kepada karyawan yang	
12	memberikan ide, namun, apabila ada karyawan yang bisa	
13	memberikan ide-ide baru akan disambut positif oleh <i>owner</i> .	
14	Karena dianggap dapat memberi wawasan baru. Sedangkan	
15	umpan balik positif mengenai kinerja diberikan apabila	
16	karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, berpatokan pada	
17	jumlah produksi yang sesuai target, kualitas masakan yang	
18	baik, dan kebersihan tempat kerja.	
19	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 61-62, 65-66, 77	
20	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 27, 30-31	
21	<i>Owner</i> selalu menunjukkan keterbukaannya terhadap ide-ide	<i>Leadership</i>
22	baru, baik ide baru yang berasal dari dirinya sendiri maupun	<i>Culture</i>

23	dari pegawai. Walaupun hingga saat ini belum pernah ada	
24	pegawai yang memberikan ide-ide untuk berinovasi, namun	
25	pendapat-pendapat yang dikeluarkan oleh pegawai selalu	
26	diterima dengan baik.	
27	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 83	
28	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 34-35, 38-39, 45	
29	Proses transfer wawasan oleh <i>owner</i> terhadap karyawannya	<i>Leadership</i>
30	ketika ada ide-ide baru dilakukan secara lisan dan langsung	<i>Culture</i>
31	diajarkan melalui praktek. Dalam hal ini <i>owner</i> selalu	
32	memberikan instruksi-instruksi yang mudah dan praktis,	
33	sehingga dapat diterapkan langsung dan cepat dipelajari oleh	
34	para karyawan. Hingga saat ini seluruh ide produk baru yang	
35	muncul dapat dengan mudah dipelajari oleh para karyawan	
36	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 88-89, 90-91, 94-96	
37	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 50,54,56	
38	Bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan selain dari	<i>Leadership</i>
39	gaji pokok dan uang makan adalah bonus yang diberikan	<i>Culture</i>
40	apabila karyawan mampu memproduksi melebihi target, dan	
41	juga ada uang lembur. Selain itu, uang THR juga disediakan	
42	apabila sudah mulai mendekati hari lebaran. Di luar dari gaji	
43	dan bonus, Para karyawan juga kerap dibawa rekreasi ke	
44	tempat-tempat wisata tertentu dalam rangka meningkatkan	
45	kekompakan, menambah semangat, dan membuat para	

46	karyawan menjadi lebih betah.	
47	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 99-102, 109-111, 114-116	
48	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 59,62,66	
49	Budaya kepemimpinan yang diterapkan di Pabrik Tahu Sutra	<i>Leadership</i>
50	M. Jamaludin berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.	<i>Culture</i>
51	Karena melalui kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Pak	
52	Jamal selaku owner, para karyawan menjadi lebih teratur dan	
53	berusaha agar kualitas produk dapat terus terjaga. Selain itu	
54	karyawan juga bebas berpendapat, bisa mendapat wawasan, dan	
55	mendapat apresiasi yang cukup baik. Hubungan yang baik	
56	dengan para karyawan juga menunjukkan pengaruh dari budaya	
57	kepemimpinan yang ada.	
58	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 120-124, 131	
59	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 71-73	
60	<i>Owner</i> selalu mendorong kerjasama antar karyawan, karena	<i>Working</i>
61	jika tidak bekerjasama dengan baik, kualitas produk dapat	<i>Climate</i>
62	menurun, dan dampak yang ditimbulkan dari kerjasama yang	
63	baik adalah, karyawan dapat bersama-sama memperbaiki cara	
64	kerja dan waktu kerja mereka. Selain itu, karyawan juga jadi	
65	memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, karena mereka	
66	harus paham dengan tugas-tugas yang dikerjakan oleh rekan	
67	kerja mereka. Kerjasama antar karyawan diawasi secara berkala	
68	oleh <i>owner</i> .	

69	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 138-139, 144-146	
70	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 77-79, 82, 84	
71	Karyawan yang bekerja di Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin	<i>Working</i>
72	cukup sejahtera, karena melalui gaji pokok dan uang makan	<i>Climate</i>
73	harian yang disediakan oleh pabrik, kebutuhan mereka sehari-	
74	hari, bahkan yang sudah berkeluarga, sudah terpenuhi. Hal ini	
75	ditunjukkan melalui loyalitas karyawan yang sudah bekerja di	
76	pabrik ini selama bertahun-tahun. Dalam seminggu mereka	
77	bekerja 5 hari. Gaji untuk karyawan produksi adalah gaji	
78	borongan, dengan rata-rata perharinya bisa mendapat	
79	Rp.150.000. Sedangkan untuk karyawan <i>packaging</i> , dan	
80	karyawan penjualan mendapat rata-rata gaji perharinya sekitar	
81	Rp.50.000 hingga Rp.75.000.	
82	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 151, 153-155, 159-160	
83	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 88-90	
84	Karyawan yang bekerja di Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin	<i>Working</i>
85	diperlakukan secara adil, tidak ada karyawan yang dianggap	<i>Climate</i>
86	spesial atau dibedakan dengan karyawan lainnya. Karyawan	
87	hanya dibedakan dalam hal pembayaran saja, dan setiap	
88	karyawan dihargai berdasarkan kinerja mereka selama di	
89	pabrik. Senioritas juga tidak berlaku di pabrik ini.	
90	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 179-180	
91	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 94-95	

92	Toleransi pendapat yang ada di pabrik ini cukup besar. Pada	<i>Working Climate</i>
93	umumnya pendapat atau saran mengenai produk diberikan oleh	
94	konsumen atau pedagang, dan setiap saran atau keluhan selalu	
95	diproses hingga ditemukan solusinya. Sedangkan saran atau	
96	pendapat mengenai fasilitas pabrik biasanya diberikan oleh	
97	karyawan, untuk masalah ini biasanya <i>owner</i> turun langsung ke	
98	pabrik untuk mengatasi masalah yang ada.	
99	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 192-193, 201-202	
100	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 99, 102, 104, 106	
101	Karyawan selalu dikontrol oleh <i>owner</i> dalam rangka	
102	meningkatkan kemampuannya, karena dengan melakukan	
103	kontrol terhadap karyawan, maka karyawan dapat lebih terbuka	
104	dalam memberikan pendapat atau informasi mengenai masalah-	
105	masalah yang terjadi di lingkungan kerja. Selain itu, karyawan	
106	juga menjadi lebih teratur dan merasa lebih diperhatikan.	
107	Respon yang ditunjukkan oleh karyawan cukup positif terhadap	
108	metode ini, dan secara tidak langsung metode ini juga lebih	
109	memastikan penjagaan kualitas dilakukan oleh karyawan.	
110	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 221, 225-226, 231-232	
111	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 110, 113-114	
112	Iklim kerja yang baik turut berpengaruh terhadap keunggulan	<i>Working Climate</i>
113	kompetitif Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin, karena membuat	
114	kondisi kerja di pabrik menjadi lebih kondusif dan	

115	meminimalisir konflik yang ada. Setiap karyawan dituntut tidak	
116	hanya untuk mengikuti peraturan yang ditentukan oleh <i>owner</i> ,	
117	tapi juga dituntut untuk bekerjasama dengan rekan-rekan	
118	kerjanya. Toleransi pendapat dan kontrol juga turut berguna	
119	dalam rangka memastikan bahwa karyawan dapat diawasi dan	
120	dihargai secara bersamaan.	
121	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 245-247	
122	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 117-119.	
123	Tidak ada sistem pengembangan ide yang baku di Pabrik Tahu	<i>Ideation</i>
124	Sutra M. Jamaludin, pada umumnya ide muncul dari tren yang	
125	timbul di pasar, dan ketika <i>owner</i> melihat peluang, maka ide	
126	tersebut akan coba diimplementasikan. Sumber idenya hanya	
127	berasal dari <i>owner</i> saja, tidak ada keterlibatan karyawan sama	
128	sekali dalam proses pencarian ide Sedangkan untuk	
129	implementasi ide biasanya melalui proses eksperimen.	
130	Berdasarkan pengalaman melakukan eksperimen sebelumnya,	
131	biasanya waktu yang dibutuhkan untuk melakukan eksperimen	
132	hanya 2-3 hari saja, karena proses inovasi selalu diusahakan	
133	tidak jauh berbeda dengan produk sebelumnya.	
134	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 251-253, 258	
135	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 122,128	
136	Umpan balik yang diberikan kepada karyawan terkait dengan	<i>Ideation</i>
137	ide inovasi yang diberikan tidak diketahui, karena hingga saat	

138	ini belum pernah ada karyawan yang memberikan ide-ide	
139	inovasi kepada <i>owner</i> . Dalam menghadapi hal ini, <i>owner</i> juga	
140	tidak memberikan sistem penghargaan untuk memacu para	
141	karyawan dalam memberikan ide inovasi, karena para	
142	karyawan sehari-hari hanya fokus pada seberapa banyak tahu	
143	yang bisa mereka produksi, dan juga kualitas tahu yang	
144	diproduksi	
145	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 282-283, 287	
146	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 132	
147	Karyawan yang bekerja di Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin	<i>Ideation</i>
148	sama-sama memiliki kesempatan untuk mendapat wawasan.	
149	Karena tidak ada wawasan mengenai proses operasional yang	
150	disembunyikan oleh <i>owner</i> . Seluruh sistem yang diterapkan	
151	mulai dari produksi hingga penjualan diketahui oleh karyawan.	
152	<i>Owner</i> tidak khawatir atau merasa tersaingi dengan pabrik	
153	mantan karyawannya, karena menurutnya kinerja sistem	
154	ditentukan juga oleh bagaimana <i>owner</i> mengambil keputusan.	
155	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 303	
156	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 143-144, 149	
157	Dalam proses pengembangan ide, yang terlibat hanya <i>owner</i>	<i>Ideation</i>
158	saja, dan tidak melibatkan karyawan sama sekali. Karyawan	
159	hanya bertugas untuk mengimplementasikan ide produk yang	
160	sudah dikembangkan oleh <i>owner</i> .	

161	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 336-339	
162	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 153	
163	Setiap instruksi dan tanggung jawab yang diberikan kepada	<i>Ideation</i>
164	setiap karyawan berasal dari <i>owner</i> , karena <i>owner</i>	
165	menyesuaikan setiap posisi dengan kemampuan yang dimiliki	
166	oleh karyawan yang bersangkutan. Dan tanggung jawab yang	
167	diberikan pun mengikuti kebutuhan yang telah ditentukan	
168	berdasarkan ide <i>owner</i> .	
169	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 344-345	
170	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 156	
171	Tanpa sistem pengembangan produk yang baku, implementasi	<i>Ideation</i>
172	ide di Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin cukup baik, karena	
173	setiap ide-ide inovasi yang dikembangkan oleh <i>owner</i>	
174	mengikuti tren yang ada di pasaran. Sehingga membuatnya	
175	tidak asing bagi konsumen maupun pedagang. Dan wawasan	
176	yang dibagikan oleh <i>owner</i> kepada para karyawan tidak	
177	dibatasi, Hal ini menyebabkan para karyawan menjadi lebih	
178	paham pada sistem yang diterapkan di pabrik.	
179	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 350-351	
180	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 162-163	
181	Perusahaan senantiasa mendapat manfaat melalui kontak	<i>Exploiting</i>
182	eksternal, khususnya melalui pemasok dan pedagang. Saat ini	<i>External</i>
183	harga kedelai sedang meningkat dan usaha ini memiliki 2	<i>Knowledge</i>

184	pemasok yang dapat membantu meringankan harga, khususnya	
185	dari sisi ongkos kirim. Selain itu, pedagang-pedagang yang	
186	memiliki hubungan dengan usaha ini juga cukup <i>loyal</i> . Hal ini	
187	berhubungan juga dengan kualitas produk yang mampu	
188	menarik pedagang untuk kembali.	
189	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 372-375, 378-379	
190	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 168, 170-171, 174	
191	Perbandingan terhadap kompetitor seringkali dilakukan dari	<i>Exploiting</i>
192	segi kebersihan, bahan bakar, produk, dan juga harga.	<i>External</i>
193	Kebersihan diukur dari seberapa steril lingkungan kerja	<i>Knowledge</i>
194	karyawan dibandingkan dengan lingkungan kerja kompetitor,	
195	lalu perbandingan bahan bakar terkait dengan biaya yang	
196	dikeluarkan. Perbandingan produk dilakukan untuk mengetahui	
197	apakah kualitas produk yang dibuat lebih baik atau tidak,	
198	sehingga kemudian bisa dilakukan evaluasi. Sedangkan	
199	perbandingan harga hanya untuk mengidentifikasi pasar tanpa	
200	mengikuti pergerakan harga produk kompetitor.	
201	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 384-385, 394	
202	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 184, 190-191	
203	Tidak ada cara khusus yang dilakukan untuk membangun	<i>Exploiting</i>
204	hubungan dengan <i>stakeholder</i> , khususnya pemasok dan	<i>External</i>
205	pedagang. Namun yang saat ini diprioritaskan adalah agar	<i>Knowledge</i>
206	pembayaran dari dan untuk keduanya bisa tepat waktu.	

207	Sehingga bisa memastikan bahwa hubungan antara usaha ini	
208	dengan <i>stakeholder</i> saling menguntungkan dan menumbuhkan	
209	rasa saling percaya.	
210	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 416-418	
211	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 195-196	
212	Hubungan dengan kontak eksternal turut berpengaruh terhadap	<i>Exploiting</i>
213	keunggulan bersaing usaha ini. Karena ada keuntungan-	<i>External</i>
214	keuntungan yang didapat melalui kontak eksternal, khususnya	<i>Knowledge</i>
215	melalui pemasok dan pedagang. Selain itu, ada sebagian	
216	kompetitor yang tidak mampu bertahan karena tidak memiliki	
217	hubungan yang baik dengan <i>stakeholder</i> mereka, atau karena	
218	mereka tidak membangun hubungan yang saling	
219	menguntungkan.	
220	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 416-418	
221	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 195-196	
222	Evaluasi terhadap cara produksi selalu dilakukan. Setiap hari	<i>Regeneration</i>
223	<i>owner</i> selalu datang ke pabrik untuk mengawasi karyawannya	
224	bekerja, sehingga karyawan dapat diawasi apabila kurang baik	
225	dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan dalam satu minggu	
226	biasanya dilakukan sidak (inspeksi mendadak) 2-3 kali, dan	
227	dalam sidak tersebut biasanya akan ada evaluasi yang	
228	dilakukan, pada umumnya evaluasi cara/proses kerja.	
229	Seringkali yang dievaluasi adalah karyawan, karena karyawan	

230	mengerjakan proses produksi secara manual, sehingga	
231	kinerjanya bisa naik atau turun. Dalam hal ini, <i>owner</i> berusaha	
232	agar karyawan dapat tetap bekerja dengan stabil melalui	
233	evaluasi yang dilakukan	
234	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 429, 437-438	
235	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 208, 213	
236	Pada umumnya evaluasi dilakukan dengan cara memberitau	<i>Regeneration</i>
237	atau memberi pengarahannya pada individu yang melakukan	
238	kesalahan. Sehingga evaluasi tidak dilakukan secara kolektif.	
239	Hal ini untuk mempermudah karyawan agar mengerti apa saja	
240	yang harus diperbaiki, Dengan melakukan koreksi per individu,	
241	hasil evaluasi dapat terlihat lebih jelas.	
242	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 448, 451-452	
243	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 217, 221	
244	Tidak ada ketetapan baku terhadap toleransi kesalahan dalam	<i>Regeneration</i>
245	melakukan eksperimen, karena pada umumnya eksperimen	
246	cukup dilakukan 2-3 hari saja. Hal ini disebabkan praktik yang	
247	dilakukan dalam eksperimen tidak jauh berbeda dengan yang	
248	dilakukan pada eksperimen produk sebelumnya. Lalu toleransi	
249	terhadap kesalahan karyawan adalah 3 kali melakukan	
250	kesalahan, apabila karyawan melebihi batas yang telah	
251	ditentukan, maka karyawan tersebut akan direkomendasikan	
252	untuk pindah	

253	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 455-457, 460	
254	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 225-227, 229-230	
255	Proses regenerasi ide melalui evaluasi turut berpengaruh	<i>Regeneration</i>
256	terhadap keunggulan bersaing Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin,	
257	karena melalui evaluasi yang dilakukan secara berkala,	
258	stabilitas kualitas produk dapat lebih terjaga. Selain itu,	
259	evaluasi juga dapat menjadi media yang digunakan oleh <i>owner</i>	
260	dalam mendengarkan pendapat dari karyawan terkait masalah-	
261	masalah yang dihadapi di pabrik. Sehingga kemudian dapat	
262	ditinjau alternatif solusi yang bisa diaplikasikan.	
263	MJ, 18-20-2017, 12.30, baris ke – 468, 470	
264	A, 18-20-2017, 13.30, baris ke – 234-235	

LAMPIRAN – D
TABEL MATRIKS PEMBAHASAN
DAN
HASIL PENELITIAN

TABEL MATRIKS PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Topik	Responden 1 (MJ)	Responden 2 (A)	Kesimpulan	Teori	Temuan
<p><i>Leadership Culture</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Inisiatif 	<ul style="list-style-type: none"> Dorongan inisiatif kerja agar sesuai dengan target selalu dilakukan, namun belum pernah mendorong inisiatif untuk mengeluarkan ide-ide baru 	<ul style="list-style-type: none"> Hanya ada dorongan untuk inisiatif kerja, karena ide-ide baru semuanya dari <i>owner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Inisiatif yang ditekankan oleh <i>owner</i> kepada para karyawannya hanya dari sisi inisiatif kerja. Karena inisiatif untuk menciptakan ide baru hanya dari <i>owner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Dorongan dari <i>manager</i> dapat membuat karyawan menemukan cara-cara baru untuk melakukan sesuatu (Wang & Ahmed, 2004). 	<ul style="list-style-type: none"> Indikator inisiatif belum menunjukkan hasil positif berdasarkan teori. Karena belum ada dorongan langsung dari <i>owner</i> terhadap karyawan dalam rangka mengembangkan ide-ide baru terkait dengan inovasi.
<ul style="list-style-type: none"> Feedback Leader 	<ul style="list-style-type: none"> Memberi umpan balik positif, dan 	<ul style="list-style-type: none"> Ada umpan balik positif jika kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Umpan balik positif yang 	<ul style="list-style-type: none"> Umpan balik dapat diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> Indikator belum menunjukkan hasil

	<p>sangat mendukung jika ada karyawan yang bisa memberikan ide, walaupun hingga saat ini belum ada.</p>	<p>karyawan bagus (sesuai target, kualitas masakan bagus, dan tempat kerja bersih)</p>	<p>diberikan pada <i>owner</i> didasarkan pada kinerja karyawan yang baik, selain itu, <i>owner</i> juga merespon positif jika ada ide dari karyawan.</p>	<p>kepada individu maupun tim dalam rangka menambah masukan untuk menciptakan inovasi (Martensen <i>et al.</i> 2007)</p>	<p>positif. Karena belum ada umpan balik positif yang diberikan dari <i>owner</i> kepada para karyawan terkait ide-ide inovasi.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Keterbukaan Leader 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbuka dengan ide-ide baru, baik dari diri sendiri maupun dari pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbuka sekali, karena ide baru bisa langsung dikerjakan. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Owner</i> sangat terbuka dengan ide-ide baru, begitu juga dengan ide dari karyawan, walaupun hingga saat ini belum pernah ada karyawan yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Seorang <i>manager</i> direkomendasikan untuk selalu mendorong karyawan dalam menyampaikan idenya (Kallio <i>et al.</i> 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbukaan <i>owner</i> terhadap ide-ide baru tidak disertai dengan dorongan langsung terhadap para karyawan untuk menyampaikan idenya.

			memberi ide untuk berinovasi.		
<ul style="list-style-type: none"> • Wawasan Leader 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi instruksi langsung ke pegawai, dan yang diinstruksikan harus mudah, agar pegawai lebih mudah menerapkannya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transfer wawasan dilakukan secara lisan, dan instruksinya dibuat semudah mungkin. Belajarnya dilakukan sambil praktek, 	<ul style="list-style-type: none"> • Cara <i>owner</i> dalam melakukan transfer wawasan ke karyawan dibuat sederhana mungkin, dan dilakukan secara lisan sambil dipraktikkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Seorang <i>manager</i> wajib menunjukkan antusiasme dalam melakukan inovasi dan perkembangan usaha (Tang, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cara yang dilakukan <i>owner</i> dalam lakukan transfer wawasan terbukti memberi dampak positif dalam perkembangan inovasi produk usaha
<ul style="list-style-type: none"> • Apresiasi Leader 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresiasi berupa gaji pokok, uang makan, bonus THR, bonus lembur, dan rekreasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Diberi uang gaji dan uang makan, dan dalam setahun biasanya karyawan dibawa rekreasi ke 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian besar apresiasi yang diberikan berbentuk finansial. Selain itu apresiasi lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresiasi dalam bekerja ditunjukkan dengan seberapa besar kinerja dihargai dalam 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresiasi yang diberikan oleh <i>owner</i> kepada para karyawan (baik secara finansial maupun non-

		objek-objek wisata,	berupa rekreasi ditujukan untuk memacu semangat dan loyalitas karyawan.	suatu pekerjaan (Dobni, 2008)	finansial) memberi pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan.
Work Climate					
<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama didorong terus agar kualitas produk tidak menurun, dan karyawan bisa sama-sama menjaga kualitas, cara kerja, dan waktu kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu didorong untuk bekerjasama dengan karyawan lain. Sehingga masing-masing punya rasa tanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan selalu didorong oleh <i>owner</i> untuk bekerjasama, sehingga interaksi antar karyawan menjadi lebih kooperatif dan pada akhirnya memberi dampak pada proses 	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama yang baik di dalam suatu organisasi ditunjukkan dengan seberapa baik hubungan antar bagian (Kallio <i>et al</i>, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dorongan yang diberikan oleh <i>owner</i> pada para karyawan terkait dengan kerjasama terbukti memberi dampak positif terhadap iklim kerja.

			operasional dan penjagaan kualitas		
<ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup sejahtera, karena dari gaji dan uang makan sudah mencukupi untuk kebutuhan sehari-hari. Bahkan bagi yang sudah berkeluarga 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukup, karena buktinya karyawan ada yang bekerja bertahun-tahun hingga saat ini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan karyawan sebatas untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, namun hal tersebut tetap bergantung pada kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan karyawan dapat diukur melalui seberapa besar kepuasan karyawan dalam bekerja (Samson & Terziovski, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesejahteraan karyawan di Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin yang bergantung pada kinerja memberi dampak positif terhadap kepuasan karyawan,
<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua karyawan diperlakukan secara adil, yang membedakan hanya dari 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada karyawan yang dianggap spesial, semua tergantung dari kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan cukup merata, karena tidak ada pilih kasih antar karyawan, dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesetaraan antar karyawan dapat ditunjukkan dari seberapa jelas keseimbangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan yang ditunjukkan oleh <i>owner</i> pada para karyawan turut memberi dampak

	<p>bayarannya saja. Semua dinilai dari kinerjanya.</p>	<p>karyawan.</p>	<p>semua karyawan dinilai dari kinerja. Bukan dari hubungan atau senioritas.</p>	<p>perlakuan antar karyawan (Dobni, 2008)</p>	<p>positif terhadap produktivitas karyawan. Terutama dari sudut pandang penilaian kinerja.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Toleransi Pendapat 	<ul style="list-style-type: none"> • Biasanya pendapat dan saran didapat dari konsumen atau pedagang. Jarang ada pegawai yang tidak setuju. Walaupun pegawai dipersilahkan untuk memberi pendapat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lumayan terbuka untuk masalah pendapat, biasanya langsung diberi pengarahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat keterbukaan terhadap pendapat, baik pendapat dari konsumen atau pedagang, maupun pendapat dari karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toleransi berpendapat dalam suatu organisasi dapat diukur dari seberapa besar toleransi atas karyawan dalam melakukan hal secara berbeda (Wang & Ahmed, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan bebas berpendapat. Namun toleransi dalam berpendapat belum menunjukkan hasilnya. Karena belum ada karyawan yang menyampaikan ide-ide terkait dengan inovasi.

<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi atas Kemampuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai didorong untuk meningkatkan kemampuan dengan cara dikontrol. Sehingga pegawai dapat berkembang melalui evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Selalu ada tuntutan untuk menjaga kualitas, dan karyawan bisa mendapat wawasan dari situ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh karyawan berkesempatan untuk meningkatkan kemampuannya melalui evaluasi maupun tugas sehari-hari (untuk menjaga stabilitas kualitas produk). 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan dengan kemampuan yang terus dikembangkan dapat meningkatkan kemungkinan untuk berinovasi (Otala, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan dapat belajar dari transfer wawasan yang dilakukan oleh <i>owner</i>. Tidak adanya batasan dalam memberi wawasan dapat memberi dampak positif terhadap kemampuan karyawan.
<p>Ideation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idea Development System 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada sistem pengembangan ide yang baku. Ide baru muncul jika ada pergeseran tren di pasar, dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses mengembangkan ide semuanya dari <i>owner</i>, pegawai hanya diberitau cara 	<ul style="list-style-type: none"> • Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin tidak memiliki sistem pengembangan ide yang baku, 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses inovasi harus didorong oleh perangkat-perangkat yang mendukungnya, dan juga sistem 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada sistem pengembangan ide yang berlaku secara baku. Sehingga tidak sesuai dengan

	eksperimen ide dilakukan 2-3 hari saja	membuat produknya	namun pada prakteknya mengandalkan pergeseran tren sebagai indikator kesiapan pasar	(Martensen <i>et al</i> , 2007)	teori, yang mana merekomendasikan adanya sistem dalam proses inovasi.
<ul style="list-style-type: none"> • Idea Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum pernah ada karyawan yang memberikan ide-ide tentang produk baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Sejauh ini belum ada karyawan yang memberi ide inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada umpan balik yang diberikan oleh <i>owner</i> terhadap karyawan mengenai ide. Karena belum pernah ada karyawan yang memberikan ide tentang produk baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Umpan balik yang jelas kepada karyawan terkait dengan inovasi dapat berdampak positif (Ojala, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada umpan balik yang diberikan. Karena para karyawan hingga saat ini belum ada yang memberikan ide-ide terkait inovasi.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idea Appreciation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada sistem penghargaan untuk memacu ide, karena belum ada pegawai yang proaktif 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada sistem penghargaan untuk ide. Karena yang diharapkan dari pegawai adalah kerja yang bagus dan produk yang sesuai dengan ekspektasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya karyawan yang proaktif, dan ditambah dengan ekspektasi terhadap karyawan yang hanya berorientasi pada hasil kerja saja menyebabkan tidak adanya ide untuk membuat sistem penghargaan untuk ide-ide baru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi yang baik mampu mengakui dan menghargai karyawan yang inovatif (Tang, 1999) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya dorongan untuk menyampaikan ide-ide terkait dengan inovasi menyebabkan belum ada karyawan yang secara proaktif memberi ide.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idea Development</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Semua karyawan berhak mendapat 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan bisa belajar dari 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan bebas untuk mendapat 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari, mendapatkan, 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawasan dapat diperoleh dengan

	wawasan mengenai sistem yang ada di pabrik. Mulai dari produksi hingga penjualan	praktek pembuatan tahu. Tidak ada batasan untuk belajar.	wawasan mengenai sistem yang berjalan di Pabrik Tahu Sutra M. Jamaludin.	dan menyampaikan wawasan dan ide-ide baru merupakan bagian dari budaya perusahaan (Martensen <i>et al</i> , 2007)	mudah oleh para karywan. Namun belum ada ide-ide baru yang disampaikan. Sehingga belum ada dampak yang dirasakan secara langsung dalam konteks pengembangan ide-ide baru.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Idea Development Participation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengembangan ide hanya melibatkan <i>owner</i> saja, tanpa melibatkan pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan ide hanya dilakukan oleh <i>owner</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada keterlibatan pegawai sama sekali dalam proses pengembangan ide, karena 	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan organisasi yang baik akan aktif dalam memberikan masukan mengenai 	<ul style="list-style-type: none"> • Para karyawan belum memberikan dampak langsung terkait ide-ide inovasi yang ada. Karena tidak

			hingga saat ini pengembangan ide hanya dilakukan oleh owner saja	perkembangan cara kerja (Tang, 1999)	adanya partisipasi langsung yang diberikan oleh karyawan dalam pengembangan ide.
<ul style="list-style-type: none"> • Idea Responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi dan tanggung jawab pegawai ditentukan oleh <i>owner</i>. Dan tanggung jawab pegawai hanya sebatas pada pekerjaan saja 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap karyawan sudah ditentukan tanggung jawabnya oleh <i>owner</i> berdasarkan instruksi yang diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Masing-masing karyawan sudah ditentukan tanggung jawabnya oleh <i>owner</i> atas dasar kemampuan yang mereka miliki, dan sesuai dengan instruksi yang didasari kebutuhan usaha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruksi dan tanggung jawab dalam bekerja harus sesuai dengan orientasi kerja karyawan (Ojala, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanggung jawab dalam setiap bagian pekerjaan sudah sesuai dengan kebutuhan kerja. Hal ini berdampak positif terhadap orientasi kerja karyawan.

<p><i>Exploiting External Knowledge</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>External Knowledge Benefit</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada manfaat yang didapat, khususnya dari pemasok. Karena bahan baku dikirimkan langsung tanpa membutuhkan biaya ongkir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha ini mendapat manfaat dengan menjalin hubungan dengan beberapa pemasok dan pedagang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat manfaat yang didapat dari kontak eksternal, khususnya dari pemasok dan juga dari pedagang. Keuntungan yang didapat berupa keringanan biaya dan juga akses lebih luas pada konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi yang baik mampu menerima dan mengadopsi ide-ide eksternal (Martensen <i>et al</i>, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawasan eksternal yang diperoleh oleh usaha hingga saat ini berasal pemasok dan pedagang. Proses adopsi wawasan telah memberi dampak positif. Namun belum cukup luas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>External Comparison</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Biasanya perbandingan yang dilakukan dengan kompetitor dilihat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada perbandingan yang dilakukan dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat perbandingan yang dilakukan dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan harus memahami dan melakukan perbandingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbandingan yang dilakukan dengan kompetitor telah memberi

	dari kebersihan lingkungan kerja, bahan bakar, produk dan juga harga.	kompetitor, dari segi kualitas, rasa, dan harga	kompetitor, yaitu dari segi kebersihan, bahan bakar, produk (kualitas dan rasa), dan harga produk.	dengan kompetensi kompetitor (Guan & Ma, 2003)	dampak positif dari segi pengembangan kompetensi usaha.
<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder Satisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada aturan baku, namun yang diprioritaskan pembayaran harus lancar baik dari pedagang maupun ke pemasok. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada cara khusus dalam mengembangkan hubungan dengan <i>stakeholder</i>. Yang penting saling menguntungkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan <i>stakeholder</i> hanya didasari atas rasa saling percaya dan asas saling menguntungkan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholder</i> dapat membantu perusahaan dalam menghasilkan ide untuk produk atau jasa (Kallio <i>et al</i>, 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hingga saat ini belum ada cara khusus yang dilakukan dalam membangun hubungan dengan <i>stakeholder</i>.
Regeneration <ul style="list-style-type: none"> • Idea Regeneration 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi sering dilakukan, setiap 	<ul style="list-style-type: none"> • Setiap hari <i>owner</i> datang untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Regenerasi ide dilakukan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan harus bisa mengukur 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi yang dilakukan oleh

	<p>hari diawasi. dan yang paling sering dievaluasi adalah SDM. Karena dikerjakan secara manual, kinerjanya harus selalu distabilkan.</p>	<p>mengawasi, dan dalam sehari cukup satu jam saja karena pegawai sudah mengerti.</p>	<p>melalui evaluasi. Lalu pengawasan terhadap karyawan dilakukan setiap hari dalam rangka stabilisasi kinerja.</p>	<p>kemampuannya dan belajar dari pengalaman dalam menciptakan inovasi (Saunila & Ukko, 2013)</p>	<p>oleh usaha terbukti memberi dampak positif terhadap perkembangan ide dan juga stabilitas mutu produk.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Regeneration System 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi dilakukan melalui praktek, dan bagian yang dievaluasi langsung diberitahu secara individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai dievaluasi secara lisan, dan semua bagian dapat giliran untuk dievaluasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses evaluasi dilakukan dengan cara memberi pengarahan langsung pada bagian yang harus dievaluasi. Instruksi diberikan secara individu dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan harus mampu untuk mencoba hal-hal baru dan mencari solusi-solusi yang tidak biasa (Wang & Ahmed, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cara-cara yang digunakan oleh usaha dalam melakukan evaluasi turut memberi dampak positif terhadap kemampuan karyawan dalam memahami

			dilakukan dengan praktek.		perbaikan dan regenerasi ide yang dilakukan.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tolerance Ratio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada batasan toleransi untuk eksperimen, karena biasanya selesai 2-3 hari saja. Sedangkan toleransi terhadap pekerja maksimal 3 kali kesalahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen biasanya dilakukan sampai berhasil, dan toleransi untuk pekerja adalah 3 kali melakukan kesalahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durasi eksperimen berdasarkan pengalaman sebelumnya kurang lebih 2-3 hari, dan batas toleransi kesalahan bagi pekerja adalah 3 kali melakukan kesalahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toleransi dalam mencoba dapat meningkatkan pemahaman mengenai kesalahan, dan membuka kemungkinan atas peluang yang ada. (Wang & Ahmed, 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya toleransi terhadap kesalahan kerja dapat memastikan karyawan untuk bekerja secara lebih efektif. Rasio toleransi turut memberi dampak positif terhadap produktivitas karyawan.