

ANALISIS STRATEGIS KINERJA INDUSTRI KECIL DI PEMKO LHOKEUMAWE – PROPINSI ACEH

Ilyas¹, Rudy Soenoko², Bambang Indrayadi³
Jurusan Teknik Mesin, Politeknik Negeri Lhokseumawe
ilyas_pnl@yahoo.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa tipe dan karakteristik strategi untuk meningkatkan kinerja industri kecil di Pemko Lhokseumawe Nanggroe Aceh Darussalam. Dalam penelitian ini yang menjadi dasar analisis dalam tipe dan karakteristik strategi Miles dan Snow. Variabel dan indikator tipologi tersebut adalah : Prospector, dengan indikatornya adalah produk baru yang pertama, pemimpin pasar dan fleksibilitas. Defender, dengan indikatornya adalah produk yang terfokus, pasar yang terfokus dan efisiensi. Analyzer, indikatornya adalah produk yang berkesinambungan, penganalisis pasar dan pengalis pesaing. Reactor, dengan indikatornya adalah produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan, pasar sesuai dengan pesaing dan kurang baik dalam strategi persaingan. Jumlah sampel yang digunakan 160 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat tipologi strategi tersebut telah dijalankan oleh industri kecil di Pemko Lhokseumawe dengan perbandingan 30 responden menggunakan tipe strategi prospector, 67 responden menggunakan tipe strategi defender, 36 responden menggunakan tipe strategi analyzer, serta 27 responden menggunakan tipe strategi reactor.

Kata kunci : tipe strategi, kesuksesan usaha, industri kecil, kinerja.

PENDAHULUAN

Industri kecil di Pemko Lhokseumawe merupakan salah satu kontribusi bagi pemerintah yang harus diberdayakan. Paska terjadinya Tsunami di Propinsi Aceh 26 Desember 2004 yang telah memporak porandakan bumi Aceh, seluruh bangunan rata dengan tanah, ratusan ribu nyawa manusia hilang, harta benda rakyat Aceh musnah diterjang Tsunami dan seluruh industri kecil lumpuh total hanya $\pm 20\%$ industri kecil yang tetap bertahan. Pertumbuhan industri kecil di Pemko Lhokseumawe terus mengalami peningkatan, pertumbuhan rata-rata unit usaha dari tahun 2005-2009 sebesar 30,55%, hal ini bisa terjadi karena paska terjadinya Tsunami banyak LSM baik dari dalam maupun luar negeri yang memberikan bantuan dana untuk merehab dan membangun kembali rumah-rumah masyarakat, memperbaiki sarana dan prasarana umum seperti jalan, jaringan listrik, jaringan telpon, rumah sekolah, rumah sakit, rumah-rumah ibadah, dan memberikan bantuan modal usaha bagi industri-industri kecil dan banyak masyarakat yang membuka unit usaha baru, sedangkan untuk tingkat pertumbuhan rata-rata tenaga kerja adalah sebesar 30,41%, sampai tahun 2009 terdapat ± 1.447 industri kecil dengan jumlah tenaga kerja ± 4.352 orang. Industri kecil di Pemko Lhokseumawe belum maksimal melakukan fungsinya dan belum memahami betul tipe strategi dalam meningkatkan kinerja

perusahaan. Ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja industri kecil di Pemko Lhokseumawe, antara lain sumber daya manusia yang kurang terampil, modal usaha, peralatan, upah para pekerja masih tergolong rendah, pemasaran, dan lain-lain.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Bagaimana pengelompokan tipe strategi industri kecil di Pemko Lhokseumawe.
- Bagaimana langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja Industri Kecil di Pemko Lhokseumawe.

Tujuan penelitian:

- Menganalisa tipe dan karakteristik strategi untuk meningkatkan kinerja industri kecil di Pemko Lhokseumawe.
- Membuat langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja Industri Kecil di Pemko Lhokseumawe.

TEORI DASAR

Manajemen strategi mengandung sembilan tugas penting yaitu: Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*phylosophy*), dan tujuan (*goal*). Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya. [7].

Menilai lingkungan extern perusahaan, meliputi pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sdm, struktur teknologi, dan sistem imbalan. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambil keputusan yang akan datang.

Perusahaan dengan pola-pola keputusan *adaptif* mereka pada *defender*, *prospector*, *analyzer* dan *reactor*. Adapun ke 4 tipe strategi adalah:

- a. Strategi *Defender*, yaitu meneliti pada stabilitas pasar dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas pada segmen yang sempit dari pasar yang potensial. *Defender* mencoba membagi-bagi dan memperbaiki ceruk pasar ke dalam industri dimana pesaing menemukan kesulitan untuk penetrasi. Persaingan mereka yang utama pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk memelihara persaingan mereka.
- b. Strategi *Prospector* adalah kebalikan dari *defender*. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih penting dari pada keuntungan besar. Strategi *prospector* terfokus pada inovasi produk dan peluang pasar. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung untuk menekankan pada kreatifitas dan fleksibilitas di atas efisiensi dalam perintah untuk merespon secara cepat pada perubahan kondisi pasar dan mengambil keuntungan dari peluang pasar baru.
- c. Strategi *Analyzer* mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan

- bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh *prospector*. Mereka mengambil alih ide-ide yang sukses dari *prospector* dan kemudian menirunya. *Analyzer* cenderung untuk beroperasi dalam paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu: satu stabil, yang mereka tekankan pada efisiensi dan satu variabel, yang mereka tekankan pada inovasi
- d. Strategi *Reactor* untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Pada umumnya, *reactor* memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. *Reactor* secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategi menyesuaikan hanya kapan tekanan datang, secara karakteristik tidak dapat merespon secara cepat pada perubahan lingkungan.

Undang-Undang Usaha Kecil

Menurut Undang-Undang No.9 tahun 1995, yang dimaksud dengan usaha kecil adalah :

1. Memiliki kekayaan paling banyak Rp 200.000.000,- (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha).
2. Memiliki hasil penjualan tahunan di bawah 1milyar.
3. Milik warga negara Indonesia.
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan.
5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi.

Kinerja

Ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil terutama untuk usaha baru. Sesuai dengan tingkat pengaruhnya, faktor-faktor tersebut adalah :

1. Struktur Industri
Karakteristik produk industri mempunyai pengaruh langsung terhadap suksesnya perusahaan baru. Pertama, perusahaan baru akan lebih sukses ketika memasuki industri dengan yang heterogen dari pada yang homogen. Pada industri yang produknya heterogen, perusahaan baru dapat mendiferensiasi produknya dari produk pesaing dengan produk yang unik

dengan memfokuskan pada segmen pasar yang mempunyai kebutuhan unik. Kedua, menurut data hasil studi, perusahaan baru akan lebih sukses jika produknya merupakan produk yang relatif tidak penting terhadap kebutuhan total pembelian konsumen dari pada jika produk tersebut penting. Konsumen akan lebih mempunyai kesempatan untuk mencoba produk baru jika produk tersebut lebih murah dan kegagalan karena mengkonsumsi produk tersebut tidak beresiko.

2. Strategi Bisnis

Kunci sukses bagi kebanyakan perusahaan baru adalah :

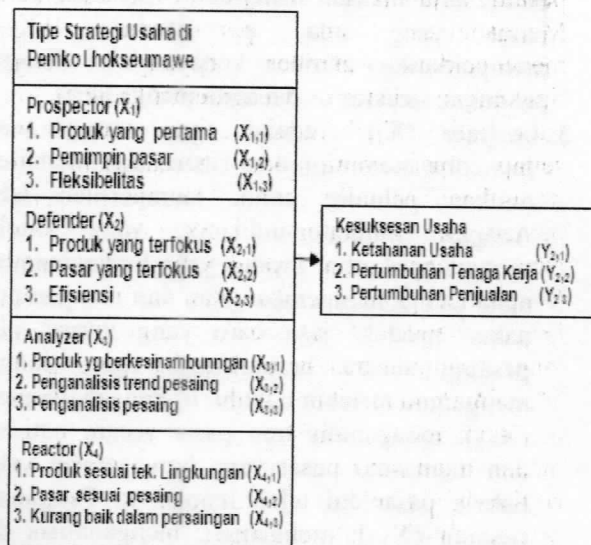
- mendiferensiasi produk dari produk pesaing dalam hal kualitas dan layanan.
- memfokuskan produk pada kebutuhan konsumen dalam segmen pasar yang dimasuki untuk mendapatkan ceruk pasar (strategi kompetitif diferensiasi dari Porter).

3. Karakteristik Wirausaha

Ada empat faktor perilaku yang berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan baru, yaitu :

- Wirausaha sukses lebih baik dibanding orang lain dalam mengidentifikasi kesempatan bisnis potensial. Mereka memfokuskan pada aspek kesempatan, bukan pada masalah, dan mencoba belajar dari kegagalan. Wirausahawan berorientasi pada tujuan dan mempunyai pengaruh budaya yang kuat pada organisasinya.
- Wirausaha sukses biasanya memiliki *sense of urgency* yang membuat mereka berorientasi pada tindakan. Mereka mempunyai kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi dan hal itu memotivasi mereka untuk mengembangkan ide ke dalam tindakan.
- Wirausahawan sukses mempunyai pengetahuan terinci atas faktor-faktor kunci yang diperlukan untuk sukses dalam industri dan stamina fisik yang diperlukan untuk pekerjaannya.
- Wirausahawan sukses mencari bantuan dari pihak luar untuk melengkapi keahlian, pengetahuan dan kemampuannya. Mereka juga mengembangkan hubungan relasional dengan pihak-pihak yang terdiri atas orang-orang yang memiliki keahlian dan pengetahuan kunci dimana ia dapat mendapatkan dukungan.

KERANGKA KONSEP PENELITIAN



Tipe strategi yang dimaksud disini adalah tipologi *Miles* dan *Snow* yang mengklasifikasikan organisasi berdasarkan tingkat sejauh mana mereka mengubah produk atau pasarnya ke dalam salah satu dari ke empat strategi, yaitu:

- Prospector (X_1)** adalah tipe strategi yang mengeksploitasi dan menemukan produk/jasa dan peluang pasar baru. Adapun indikator-indikator yang diteliti sebagai berikut: a. Produk yang pertama ($X_{1,1}$): mencoba menciptakan ide-ide baru terhadap produk yang belum pernah dibuat oleh pesaing dan memproduksi serta menawarkannya pertama dibandingkan pesaing lainnya. b. Pemimpin pasar ($X_{1,2}$): berusaha untuk menjadi pemimpin pasar tanpa menghiraukan pesaing dengan cara merespon secara cepat peluang-peluang pasar baru yang ada. c. Fleksibilitas ($X_{1,3}$): berusaha mengutamakan fleksibilitas dibidang produksi, struktur usaha, lini produk/jasa lingkungan persaingan yang tidak menentu.
- Defender (X_2)** adalah tipe strategi yang meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. Adapun indikator-indikator yang diteliti adalah sebagai berikut: a. Produk yang terfokus ($X_{2,1}$): berkonsentrasi pada lini produk yang terbatas dengan menitik beratkan pada kualitas, jasa layanan dan harga yang lebih baik dari pesaing. b. Pasar yang terfokus ($X_{2,2}$): beroperasi pada pasar yang terfokus dengan memasarkan produk pada segmen pasar

tertentu dan memelihara kestabilan lingkungan pasar serta mampu mengidentifikasi ceruk pasar yang ada. c. Efisiensi ($X_{2,3}$): memperhatikan efisiensi kerja melalui efisiensi produksi, struktur usaha serta tenaga kerja.

3. **Analyzer (X_3)** adalah tipe strategi yang mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Adapun indikator-indikator yang diteliti sebagai berikut: a. Produk yang berkesinambungan ($X_{3,1}$): mengembangkan dan menyempurnakan produk/ jasa baru yang dibuat oleh pesaing secara berkesinambungan dengan mengamati terlebih dahulu. b. Penganalisis pasar ($X_{3,2}$): menganalisis tren pasar secara hati-hati dan memasuki pasar yang baru setelah yakin bahwa pasar itu telah mapan. c. Penganalisis pesaing ($X_{3,3}$): mengamati, menganalisis dan menyempurnakan kesalahan-kesalahan serta mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh para pesaing.

4. **Reaktor (X_4)** adalah tipe strategi yang beraksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategi menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Adapun indikator-indikator yang diteliti adalah sebagai berikut: a. Produk sesuai dengan tekanan lingkungan ($X_{4,1}$): mengembangkan produk/jasa baru sebagai tanggapan terhadap situasi lingkungan tanpa ada kejelasan orientasi produk/jasa yang dibuat. b. Strategi pasar sesuai dengan pesaing ($X_{4,2}$): mengembangkan strategi pasar sesuai dengan pesaing lain kerjanya sehingga tidak memiliki orientasi yang konsisten. c. Kurang baik dalam strategi persaingan ($X_{4,3}$): kurang baik dalam penyusunan strategi persaingan termasuk kurang memperhatikan visi dan misi usaha serta strategi yang diterapkan oleh para pesaing.

METODE PENELITIAN

Instrumen Penelitian

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel, kuesioner, responden, industri kecil, SPSS Inc Statistics R17, 1 unit komputer untuk mengolah data menguji data statistik kuesioner yang meliputi uji reliabilitas, korelativitas, validitas.

Populasi dan Sampel

Populasi

Adapun jumlah populasi bidang usaha industri kecil di Pemko Lhokseumawe adalah seperti terlihat pada tabel (1) berikut.

Tabel 1. Populasi Industri Kecil

No.	Kecamatan	Jumlah
1.	Banda Sakti	580
2.	Blang Mangat	339
3.	Muara Satu	315
4.	Muara Dua	213
Total		1447

Jumlah Sampel

Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel menggunakan teknik purposive sampling artinya ditentukan dengan mempertimbangkan tujuan penelitian berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan terlebih dahulu. Agar sampel yang diamati dalam penelitian ini dapat mewakili populasi, maka dapat ditentukan jumlah sampel yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin [10].

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persentase kelonggaran ketidak telitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Dalam penelitian ini diketahui N sejumlah 1447 industri kecil, e ditetapkan sebesar 10%. Jadi jumlah minimal sampel yang diambil adalah sejumlah :

$$n = \frac{1447}{1 + 1447 \times (10\%)^2} = 93,54$$

Dalam penelitian digunakan 160 buah sampel.

Tabel 2. Jumlah sampel proporsional

No.	Kecamatan	Jumlah	Persentase
1.	Banda Sakti	45	28,12%
2.	Blang Mangat	36	22,50%
3.	Muara Satu	44	27,50%
4.	Muara Dua	36	22,50%
Jumlah		160	100%

Teknik Pengukuran Variabel

Penentuan skor pada masing-masing item pertanyaan terhadap masalah yang diteliti diukur dengan skala Likert, yaitu skala yang berhubungan dengan pertanyaan sikap seseorang terhadap sesuatu. Variabel masing-masing tipe strategi dalam penelitian ini, diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai 1 = tidak pernah, 2 = pernah, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, 5 = sering sekali.

Uji Validitas

Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada taraf signifikan 5%, item-item yang tidak berkorelasi secara signifikan dinyatakan gugur. Dalam kaitannya dengan besarnya angka korelasi ini, koefisien validitas yang tidak begitu tinggi, katakanlah berada di sekitar 0,50 sudah dapat diterima dan dianggap memuaskan. Namun apabila koefisien validitas ini kurang dari 0,30 maka dianggap tidak memuaskan [1]. Jadi dapat disimpulkan bahwa item dan suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai koefisien 0,30.

Uji Realibilitas

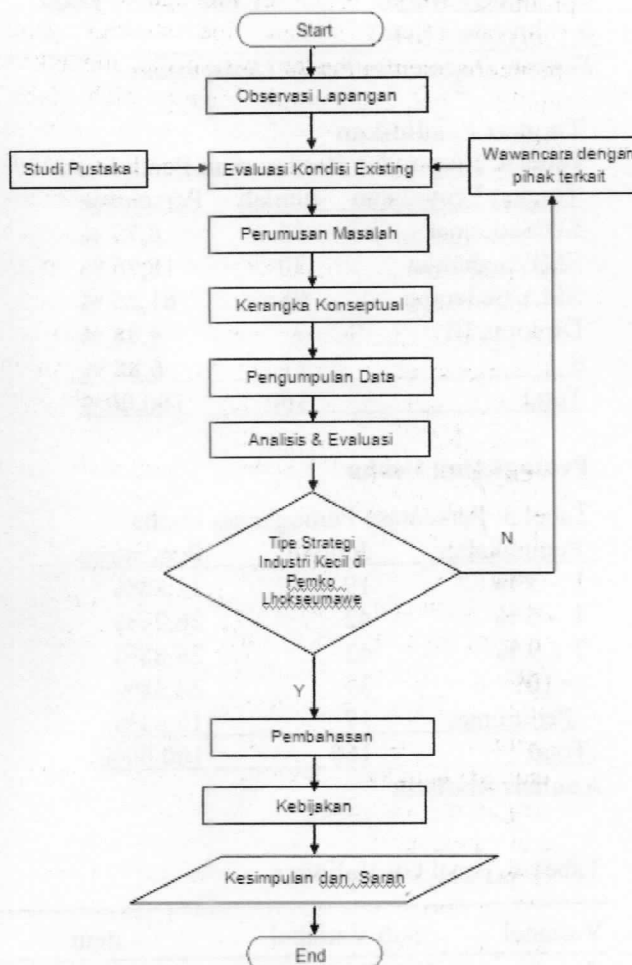
Realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Untuk mengetahui apakah alat ukur reliable atau tidak, diuji dengan menggunakan metode Alpha Cronbach. Sebuah instrumen dianggap telah memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima, jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah $\geq 0,6$ [6].

Analisis Cluster

Analisis cluster merupakan teknik mereduksi informasi. Informasi dan sejumlah objek akan direduksi menjadi sejumlah kelompok, dimana jumlah kelompok lebih kecil dari jumlah objek. Objek-objek yang sama dikelompokkan dalam suatu kelompok sehingga mempunyai tingkat kesamaan yang tinggi dibandingkan dengan objek dan kelompok lain. Subash Sharma (1996), mendefinisikan analisis cluster adalah cara untuk menyatukan objek ke dalam kelompok atau group dengan alasan bahwa setiap kelompok homogen mempunyai sifat yang sama atau setiap kelompok berbeda dengan kelompok lain, pendefinisian kesamaan

atau homogenitas kelompok yang ada sangat bergantung kepada tujuan penelitian.

Diagram Aliran Proses Penelitian



HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan industri kecil di Pemko Lhokseumawe dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan dari tahun 2005-2009 dengan peningkatan rata-rata pertahun 30.55 %. Pada tahun 2005 ada sebanyak 554 unit usaha yang terdiri dari industri kecil formal dan non formal, dan jumlah tenaga kerja yang terserap 1.662 orang, nilai investasi lebih kecil dari Rp. 6.982.138.000. Sedangkan pada tahun 2009 terdapat 1.447 unit usaha, tenaga kerja yang terserap 4.352 orang dengan nilai investasi Rp. 10.095.893.000,. Perkembangan industri kecil formal dan informal di Pemko Lhokseumawe dapat dilihat pada tabel (3) berikut:

Tabel 3. Perkembangan Industri Formal dan Informal di Pemko Lhokseumawe Tahun 2005 – 2009

Tahun	2005	2006	2007	2008	2009
1. Unit Usaha	554	1.003	1.329	1.372	1.447
2. Tenaga Kerja	1.662	3.009	3.852	4.106	4.352
3. Investasi (juta)	-	-	6.982.128	9.585.293	10.095.893

Sumber: Disperindag Pemko Lhokseumawe

Tingkat Pendidikan

Tabel 4. Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD/Sederajat	14	8,75 %
SMP/Sederajat	30	18,75 %
SMA/Sederajat	98	61,25 %
Diploma III	7	4,38 %
S-1	11	6,88 %
Total	160	100,00%

Peningkatan Usaha

Tabel 5. Persentase Peningkatan Usaha

Peningkatan	Jumlah	Persentase
1 - 3 %	19	11,88%
4 - 6 %	42	26,25%
7 - 9 %	43	26,88%
>=10%	39	24,38%
Penurunan	17	10,63%
Total	160	100,00%

Analisis Statistik

Tabel 6. Hasil Uji Validitas

Variabel	Sub Variabel	Item	r	Signiflkansi	Keterangan	
(X ₁) Prospector	X _{1,1} : Produk baru yang pertama	Item	0.820	0.000	valid	
		Item	0.590	0.000	valid	
		Item	0.788	0.000	valid	
		Item	0.773	0.000	valid	
	X _{1,2} : Pemimpin pasar	Item	0.765	0.000	valid	
		Item	0.763	0.000	valid	
		Item	0.739	0.000	valid	
		Item	0.683	0.000	Valid	
	X _{1,3} : Fleksibilitas pasar	Item	0.812	0.000	valid	
		Item	0.809	0.000	valid	
		Item	0.725	0.000	valid	
		Item	0.514	0.000	Valid	
(X ₂) Defender	X _{2,1} : Produk baru yang terfokus	Item	0.830	0.000	valid	
		Item	0.828	0.000	valid	
		Item	0.628	0.000	valid	
		Item	0.817	0.000	valid	
	X _{2,2} : Pasar yg terfokus					

Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian

Untuk menguji kuesioner sebagai instrumen penelitian, maka digunakan uji validitas dan realibilitas. Uji ini dilakukan dengan menggunakan korelasi product moment, dengan criteria pengujian yang digunakan adalah suatu instrument dikatakan valid jika nilai $r \geq 0,30$ dengan tingkat kesalahan sebesar 5% [1]. Sedangkan hasil dari uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Uji reliabilitas ini menggunakan formula koefisien alpha cronbach, dengan kriteria pengujian adalah suatu instrument dikatakan *reliable* jika mempunyai nilai koefisien Alpha Cronbach $\geq 0,60$.

a. Uji Validitas

Uji validitas dengan menggunakan program SPSS Inc Statistic 17, hasil seperti pada tabel (6).

		Item	0.873	0.000	valid
		Item	0.841	0.000	valid
		Item	0.763	0.000	valid
		Item	0.874	0.000	Valid
	X _{2,3} : Efisiensi				
		Item	0.761	0.000	valid
		Item	0.743	0.000	valid
		Item	0.734	0.000	valid
		Item	0.787	0.000	Valid
(X ₃)	X _{3,1} : Produk yang				
Analyzer	berkesinambungan	Item	0.761	0.000	valid
		Item	0.794	0.000	valid
		Item	0.750	0.000	valid
		Item	0.670	0.000	valid
	X _{3,2} : Penganalisis pasar				
		Item	0.694	0.000	valid
		Item	0.644	0.000	valid
		Item	0.715	0.000	valid
		Item	0.752	0.000	Valid
	X _{3,3} : Penganalisis				
	pesaing	Item	0.903	0.000	valid
		Item	0.846	0.000	valid
		Item	0.749	0.000	valid
		Item	0.884	0.000	valid
(X ₄)	X _{4,1} : Produk sesuai				
Reactor	lingkungan dengan				
	tekanan	Item	0.752	0.000	valid
		Item	0.770	0.000	valid
		Item	0.761	0.000	valid
		Item	0.671	0.000	valid
	X _{4,2} : Pasar sesuai dg				
	pesaing				
		Item	0.864	0.000	valid
		Item	0.848	0.000	valid
		Item	0.764	0.000	valid
		Item	0.854	0.000	Valid
	X _{4,3} : Kurang baik dalam				
	segi pesaing	Item	0.896	0.000	valid
		Item	0.852	0.000	valid
		Item	0.747	0.000	valid
		Item	0.864	0.000	valid

Berdasarkan hasil uji validitas yang terdapat pada tabel (6) menunjukkan bahwa nilai korelasi (r) seluruh item variabel > 0,3 sehingga seluruh item dalam instrumen penelitian ini dinyatakan *valid* dan dapat digunakan untuk analisis data selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan program SPSS Inc Statistic R 17, dapat dilihat pada tabel 7 berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Sub Variabel	Alpa	Keterangan
(X ₁) Prospector	X _{1.1} : Produk baru yang pertama	0.735	reliabel
	X _{1.2} : Pemimpin pasar	0.721	reliabel
	X _{1.3} : Fleksibilitas pasar	0.693	reliabel
(X ₂) Defender	X _{2.1} : Produk yang terfokus	0.779	reliabel
	X _{2.2} : Pasar yg terfokus	0.859	reliabel
	X _{2.3} : Efisiensi	0.741	reliabel
(X ₃) Analyzer	X _{3.1} : Produk yg berkesinambungan	0.732	reliabel
	X _{3.2} : Penganalisis pasar	0.651	reliabel
	X _{3.3} : Penganalisis pesaing	0.869	reliabel
(X ₄) Reactor	X _{4.1} : Produk sesuai lingkungan dg tekanan	0.723	reliabel
	X _{4.2} : Pasar sesuai dengan pesaing	0.852	reliabel
	X _{4.3} : Kurang baik dalam strategi persaingan	0.862	reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang terdapat pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *alpha cronbach* seluruh variabel lebih besar dari 0,6, sehingga seluruh variabel dalam instrument penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis data selanjutnya.

Penyebaran kuesioner tertutup dilakukan kepada 160 responden yang berada di Pemko Lhoseumawe. Seluruh responden menjawab semua item pertanyaan yang tercantum dalam kuesioner. Hasil rekapitulasi jawaban responden tersebut diolah dan disajikan seperti yang terlihat pada tabel (8) berikut :

Tabulasi Jawaban Responden

Tabel 8. Tabulasi Jawaban Responden

Variabel	Sub variabel	Item	Skor Jawaban										Mean	Mean Indikator
			1		2		3		4		5			
			f	%	f	%	f	%	f	%	F	%		
Prospector (X ₁)	Produk baru yang pertama (X _{1.1})	Item1	83.0	51.9	9.0	5.6	43.0	26.9	24.0	15.0	1.0	6.0	2.069	1.977
		Item2	49.0	30.6	93.0	58.1	14.0	8.8	3.0	1.9	1.0	6.0	1.838	
		Item3	92.0	57.5	9.0	5.6	45.0	28.1	14.0	8.8	0.0	0.0	1.881	
		Item4	69.0	43.1	34.0	21.3	26.0	16.3	31.0	19.4	0.0	0.0	2.119	
	Pemimpin pasar (X _{1.2})	Item1	36.0	23.8	12.0	7.5	54.0	33.8	55.0	34.4	1.0	0.6	2.806	2.505
		Item2	66.0	41.3	11.0	6.9	46.0	28.8	36.0	22.5	1.0	0.0	2.344	
		Item3	28.0	17.5	16.0	10.0	59.0	36.9	55.0	34.4	2.0	1.3	2.919	
		Item4	79.0	49.4	27.0	16.9	40.0	25.0	11.0	6.9	3.0	1.9	1.950	
	Fleksibel tas (X _{1.3})	Item1	28.0	16.3	8.0	5.0	63.0	39.4	60.0	37.5	3.0	1.9	3.038	2.811
		Item2	35.0	21.9	13.0	8.1	57.0	35.6	53.0	33.1	2.0	1.3	2.838	
		Item3	15.0	9.4	9.0	5.6	47.0	29.4	83.0	51.9	6.0	3.8	3.350	
		Item4	56.0	35.0	55.0	34.4	39.0	24.4	10.0	6.3	0.0	0.0	2.019	
Defender (X ₂)	Produk yg terfokus (X _{2.1})	Item1	24.0	15.0	3.0	1.9	34.0	21.3	70.0	43.8	29.0	18.1	3.481	3.166
		Item2	27.0	16.9	20.0	12.5	20.0	12.5	79.0	49.4	14.0	8.8	3.206	
		Item3	46.0	28.8	10.0	6.3	46.0	28.8	54.0	33.8	4.0	2.5	2.750	
		Item4	34.0	21.3	14.0	8.8	27.0	16.9	52.0	32.5	33.0	20.6	3.225	
	Pasar yg terfokus (X _{2.2})	Item1	48.0	30.0	3.0	1.9	35.0	21.9	53.0	33.1	21.0	13.1	2.975	2.741
		Item2	35.0	21.9	46.0	28.8	13.0	8.1	55.0	34.4	11.0	6.9	2.756	
		Item3	71.0	44.4	10.0	6.3	40.0	25.0	37.0	23.1	2.0	1.3	2.306	
		Item4	47.0	29.4	16.0	10.0	23.0	14.4	50.0	31.3	24.0	15.0	2.925	
	Efisiensi (X _{2.3})	Item1	7.0	4.4	2.0	1.3	28.0	17.5	82.0	51.3	41.0	25.6	3.925	3.592
		Item2	10.0	6.3	7.0	4.4	16.0	10.0	105.0	65.6	22.0	13.8	3.763	
		Item3	43.0	26.9	11.0	6.9	44.0	27.9	58.0	36.3	4.0	2.5	2.806	
		Item4	13.0	8.1	1.0	0.6	24.0	15.0	77.0	48.1	45.0	28.1	3.875	
Analyzer (X ₃)	Produk yg berkesinambungan (X _{3.1})	Item1	32.0	20.0	8.0	5.0	62.0	38.8	56.0	35.0	2.0	1.3	2.925	2.691
		Item2	48.0	30.0	10.0	6.3	50.0	31.3	49.0	30.6	3.0	1.9	2.681	
		Item3	24.0	15.0	8.0	5.0	53.0	33.1	70.0	43.8	5.0	3.1	3.150	
		Item4	67.0	41.9	39.0	24.4	40.0	25.0	14.0	8.8	0.0	0.0	2.006	
	Penganalisis pasar (X _{3.2})	Item1	47.0	29.4	9.0	5.6	49.0	30.6	54.0	33.8	1.0	0.6	2.706	2.414
		Item2	75.0	46.9	7.0	4.4	42.0	26.3	33.0	20.6	3.0	1.9	2.263	
		Item3	37.0	23.1	18.0	11.3	64.0	40.0	41.0	25.6	0.0	0.0	2.681	

	Item4	88.0	55.0	7.0	4.4	44.0	27.5	18.0	11.3	3.0	1.9	2.006		
Penganalis pesaing (X _{3.3})	Item1	45.0	28.1	3.0	1.9	35.0	21.9	55.0	34.4	22.0	13.8	3.038	2.795	
	Item2	31.0	19.4	45.0	28.1	15.0	9.4	56.0	35.0	13.0	8.1	2.844		
	Item3	72.0	45.0	9.0	5.6	38.0	23.8	39.0	24.4	2.0	1.3	2.313		
	Item4	44.0	27.5	15.0	9.4	21.0	13.1	59.0	36.9	21.0	13.1	2.988		
Reactor (X ₄)	Produk yg sesuai dg tekanan lingkungan (X _{4.1})	Item1	32.0	20.0	10.0	6.3	55.0	34.4	59.0	36.9	4.0	2.5	2.956	2.638
		Item2	55.0	34.4	10.0	6.3	51.0	31.9	43.0	26.9	1.0	0.6	2.531	
		Item3	27.0	16.9	11.0	6.9	48.0	30.0	70.0	43.8	4.0	2.5	3.081	
		Item4	73.0	45.6	32.0	20.0	43.0	26.9	9.0	5.6	3.0	1.9	1.981	
Pasar sesuai dg pesaing (X _{4.2})	Item1	45.0	28.1	8.0	5.0	36.0	22.5	51.0	31.9	20.0	12.5	2.956	2.773	
	Item2	28.0	17.5	55.0	34.4	15.0	9.4	52.0	32.5	10.0	6.3	2.756		
	Item3	63.0	39.4	11.0	6.9	51.0	31.9	33.0	20.6	2.0	1.3	2.375		
	Item4	38.0	23.8	20.0	12.5	29.0	18.1	49.0	30.6	24.0	15.0	3.006		
Kurang baik dlm strategi persaingan (X _{4.3})	Item1	42.0	26.3	8.0	5.0	36.0	22.5	53.0	33.1	21.0	13.1	3.019	2.831	
	Item2	24.0	15.0	54.0	33.8	17.0	10.6	53.0	33.1	12.0	7.5	2.844		
	Item3	64.0	40.0	10.0	6.3	49.0	30.6	35.0	21.9	2.0	1.3	2.391		
	Item4	35.0	21.9	19.0	11.9	27.0	16.9	58.0	36.3	21.0	13.1	3.069		

Sumber: Pengolahan data 2010

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis Cluster

Tujuan dari analisis cluster adalah untuk mengelompokkan obyek-obyek dalam hal ini industri kecil di Kecamatan Banda Banda Sakti, Kecamatan Muara Satu, Kecamatan Muara Dua dan Kecamatan Blang Mangat berdasarkan kesamaan karakteristik diantara obyek-obyek itu sendiri, obyek tersebut akan diklasifikasikan ke

dalam satu kelompok (cluster) atau lebih sehingga obyek yang berada dalam satu cluster akan mempunyai kemiripan karakteristiknya satu dengan yang lain.

Hasil analisis cluster untuk semua obyek (responden) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 9. Rekapitulasi hasil analisis cluster berdasarkan objek

Cluster	Responden	Jumlah
Cluster 1 (<i>Prospektor</i>)	2,11,18,19,32,46,48,50,56,64,65,71,72,86,96,112,114,117, 118,126,128,130,135,139,140,141,145,148,151,157	30
Cluster 2 { <i>Defender</i> }	3,4,5,6,10,12,14,15,22,14,25,29,31,44,45,47,49,51,54,55,57 58,59,63,66,70,77,79,80,81,82,83,84,87,88,89,90,93,95,98, 99,103,106,107,109,111,116,120,121,122,124,129,132,133, 134,136,136,138,144,146,147,150,153,154,155,156,160	67
Cluster 3 (<i>Analyzer</i>)	8,9,13,21,23,26,27,28,30,33,34,36,38,39,42,43,60,69,74,75, 78,85,94,97,104,105,108,110,113,115,119,123,131,143,152 158	36
Cluster 4 (<i>Reaktor</i>).	1,7,16,17,20,35,37,40,41,52,53,61,62,67,68,73,76,91,92, 100,101,102,125,127,142,149,159	27
Total		160

Sumber : Pengolahan Data, 2010

Berdasarkan hasil analisa cluster di atas dapat dilihat bahwa dari keseluruhan responden yang termasuk ke dalam cluster :

a. *Prospektor*, indikator yang paling sering dilakukan adalah menjadi pemimpin pasar (X_{1.2}) yaitu sebesar 2,606. **b. *Defender***, indikator paling sering dipertimbangkan adalah melakukan

karena memiliki rata-rata indikator tertinggi sebesar 2,867, kedua bersifat fleksibilitas (X_{1.3}) dengan rata-rata indikator sebesar 2,709 dan yang terakhir membuat produk baru yang pertama (X_{1.1}) karena memiliki rata-rata indicator terkecil efisiensi (X_{2.3}) karena memiliki rata-rata indikator terbesar, yaitu sebesar 3,728, kemudian membuat

produk yang terfokus ($X_{2,1}$) dengan rata-rata sebesar 3,045, dan kemudian sering beroperasi pada pasar yang terfokus ($X_{2,2}$) dengan rata-rata sebesar 2,907. **c. Analyzer**, indikator paling sering dipertimbangkan responden adalah membuat produk yang berkesinambungan ($X_{3,1}$) karena memiliki rata-rata indikator terbesar, yaitu sebesar 2,854; kemudian sebagai penganalisis pesaing dengan nilai rata-rata 2,813 dan yang terakhir sebagai penganalisis pasar yang terfokus 2,764. **d. Reactor**, indikator paling sering dipertimbangkan responden adalah membuat produk. sesuai dengan tekanan lingkungan ($X_{4,1}$) yang memiliki indikatornya rata-rata adalah 2,555 dan kurang baik dalam strategi persaingan ($X_{4,3}$) yang memiliki rata-rata indikator 2,500,. Indikator pasar sesuai dengan pesaing ($X_{4,2}$) dengan rata-rata 3,167

Kondisi Industri Kecil di Pemko Lhokseumawe

Berdasarkan hasil pengumpulan, pengolahan dan analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi Industri Kecil di Pemko Lhokseumawe saat ini adalah sebagai berikut:

A. Defender (X_1)

1. Produk baru yang pertama ($X_{1,1}$). Indikator 1,98, sebagian besar responden sangat jarang menciptakan produk baru yang pertama.
2. Pemimpin pasar ($X_{1,2}$). Indikator 2,505, Responden sangat jarang berusaha mendahului pesaing sebagian besar responden kadang-kadang menjadi pemimpin pasar.
3. Fleksibilitas ($X_{1,3}$). Indikator 2,81, keseluruhan responden fleksibel dalam menjalankan usahanya.

B. Prospector (X_2)

1. Produk yang terfokus ($X_{2,1}$). Indikator 3,17 : sebagian besar responden kadang-kadang memiliki produk yang terfokus.
2. Pasar yang terfokus ($X_{2,2}$). Indikator 2,74: Keseluruhan responden kadang-kadang memiliki pasar yang terfokus.
3. Efisiensi ($X_{2,3}$). Indikator 3,99: sebagian besar responden kadang-kadang melakukan efisiensi dalam usahanya.

C. Analyzer (X_3)

1. Produk berkesinambungan ($X_{3,1}$). Indikator 2,69 : keseluruhan responden kadang-kadang mengembangkan produk secara berkesinambungan.
2. Penganalisis pasar ($X_{3,2}$). Indikator 2,41: Keseluruhan responden kadang-kadang sebagai penganalisis pasar.
3. Penganalisis Pesaing ($X_{3,3}$). Indikator 2,795: Keseluruhan responden kadang-kadang sebagai penganalisis pesaing.

D. Reactor (X_4)

1. Produk sesuai tekanan lingkungan ($X_{4,1}$). Indikator 2,64 : keseluruhan responden sangat jarang mengembangkan produk sesuai dengan tekanan lingkungan.
2. Pasar sesuai pesaing ($X_{4,2}$). Indikator 2,77: Keseluruhan responderi kadang-kadang mengikuti pasar sesuai dengan pesaing.
3. Kurang baik dalam strategi persaingan ($X_{4,3}$). Indikator 2,83: Keseluruhan responden sangat jarang kurang baik dalam strategi persaingan.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian adalah:

1. Tipe Strategi Kelompok Industri Kecil di Kecamatan Banda Sakti, Kecamatan Muara Satu, Kecamatan Muara Dua dan Kecamatan Blang Mangat, secara berurutan adalah sebagai berikut:
 - a. 67 responden kelompok Industri Kecil di Pemko Lhokseumawe cenderung memiliki strategi tipe defender, dengan karakteristik efisiensi, pasar yang terfokus, dan produk yang terfokus;
 - b. 36 responden kelompok industri Kecil di Pemko Lhokseumawe cenderung memiliki strategi tipe *analyzer*, dengan karakteristik produk yang berkesinambungan, penganalisis tren pasar dan penganalisis pesaing;
 - c. 30 responden kelompok industri Kecil di Pemko Lhokseumawe cenderung memiliki strategi tipe prospector, dengan karakteristik produk baru yang pertama, pemimpin pasar, dan fleksibilitas;

- d. 27 responden kelompok Industri Kecil di Pemko Lhokseumawe cenderung memiliki strategi tipe reactor, dengan karakteristik produk sesuai dengan tekanan lingkungan, kurang baik dalam strategi persaingan, dan pasar sesuai dengan pesaing.
2. Untuk meningkatkan kinerja industri kecil di Pemko Lhokseumawe maka responden harus: dapat mengembangkan produk secara berkesinambungan, dapat menganalisis tren pasar, dapat menganalisis pesaing, fleksibel terhadap keinginan pasar, menciptakan produk-produk baru, meningkatkan efisiensi, memiliki segmentasi pasar yang terfokus, peningkatan skill pekerja, pengadaan peralatan baru, peningkatan modal usaha dan pemasaran, dll.

DAFTAR PUSTAKA

1. Azwar, Saifuddin. *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta. 2000.
2. Ahmad, Riduan, *Analisis Strategis Industri Kecil di Kabupaten Aceh Tenggara*, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan. 2009.
3. Buswari, Muhammad. *Hubungan Nilai-Nilai Pribadi Pengusaha, Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Industri Keramik di Kota Malang*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang. 2003.
4. Darmawan, I Putu Sugi, *Analisis Tipe Strategi Industri Kecil dan Menengah di Kawasan Sarbagita, Bali*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang. 2004.
5. Glueck, F. William and Lawrence R. Jauch. *Strategic Management and Business Policy*, Edisi Kedua, terjemahan, Murad dan Henri Sitanggang, Erlangga, Jakarta. 1991.
6. Maholtra, N.K. *Marketing Research: Analysis Applied Orientation*, Second Edition, Prentice : Hall International Inc., New Jersey. 1996.
7. Pearce, John A., II, and Richard B. Robinson, Jr. *Manajemen Strategik : Fonnulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, terjemahan, Ir. Agus Maulana MSM, Binarupa Aksara, Jakarta. 1997.
8. Santoso, Singgih. *SPSS Statistik Multivariate*, Elex Media Komputindo, Jakarta. 2002.
9. Sekaran, Uma. *Research Methods For Business: A Skill-Bulding Approach*, John Wiley & Sons, New York. 1992.
10. Umar, Husein. *Riset Strategi Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 1999.
11. Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*, Eight Edition, Pearson Education, New Jersey. 2002.
12. Zimmerer, Thomas W., and Norman M. Scarborough. *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, terjemahan, Yanto Sidik Pratiknyo dan EdinaT. Tarmidzi, PT. Prenhallindo, Jakarta. 1998.