



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

Analisis Tipe Strategi Industri Kecil Pada Sektor Makanan di Kota Padang Menurut Tipologi Miles dan Snow

SKRIPSI



**RIZKI GUSFAN
05152048**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2010**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

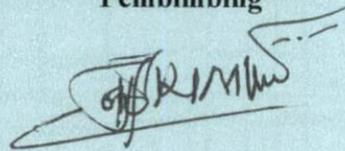
Dengan ini, Dekan Fakultas Ekonomi dan Pembimbing serta Penguji Skripsi menyatakan bahwa :

Nama : Rizki Gusfan
No. BP : 05 152 048
Jenjang Pendidikan : Strata Satu (S1)
Jurusan : Manajemen
Jalur : Strategi
Judul Skripsi : Analisis Tipe Strategi Industri Kecil pada Sektor Makanan di Kota Padang Menurut Tipologi Miles Dan Snow

Telah diuji dan disetujui dalam seminar Jurusan Manajemen yang diadakan tanggal 16 Agustus 2010 dan dinyatakan lulus sesuai dengan prosedur, ketentuan serta kelaziman yang berlaku.

Padang, 8 Desember 2010

Pembimbing



Dra. Toti Srimuliyati, MT
NIP : 196406181989012001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan

Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE.MA
NIP : 195410091980121001

Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si
NIP : 197102211997011001



No. Alumni Universitas :	RIZKI GUSFAN	No. Alumni Fakultas :
--------------------------	---------------------	-----------------------

a) Tempat / Tanggal Lahir : Padang / 2 Agustus 1987 b) Nama Orang Tua : Iswandi dan Desmiarti Tanius (Alm.) c) Fakultas : Ekonomi d) Jurusan : Manajemen e) No.BP : 05152048 f) Tanggal Lulus : 16 Agustus 2010 g) Predikat Lulus : Sangat Memuaskan h) IPK : 2,98 i) Lama Studi : 4,10 bulan j) Alamat Orang Tua : Jl. Limau Puriuk Blok I No.18 Lapai Padang Sumbar 25142

ANALISIS TIPE STRATEGI INDUSTRI KECIL PADA SEKTOR MAKANAN DI KOTA PADANG MENURUT TIPOLOGI MILES DAN SNOW

*Skripsi SI Oleh : Rizki Gusfan
Pembimbing : Dra. Toti Srimulyati, MT*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada industri kecil di sektor makanan di Kawasan Kota Padang dan sekitarnya, yang memiliki cukup banyak jumlah dan jenis usaha, dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden. Sedangkan, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik kuesioner dan melakukan interview terhadap pemilik usaha atau manajer.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tipe strategi diantara *prospector*, *defender*, *analyzer* atau *reactor* yang dominan digunakan oleh industri kecil pada sektor makanan di Kota Padang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe strategi dominan pada industri kecil di sektor makanan adalah tipe strategi kedua, yaitu strategi *defender* dengan *grand mean* 3,872, yang didapatkan dari hasil analisis statistik deskriptif yang dinilai berdasarkan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi dari tiap-tiap item pertanyaan.

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang pengujian dan dinyatakan lulus pada tanggal 16 Agustus 2010. Abstrak ini telah disetujui oleh pembimbing dan pengujian :

Tanda Tangan	1	2	3
Nama Terang	Dra. Toti Srimulyati, MT	Dra. Meilini Malik, MM	Suziana, SE, MM

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si
NIP. 197102211997011001

Tanda Tangan

Alumnus telah mendaftar ke Fakultas / Universitas dan mendapat Nomor Alumnus :

		Petugas Fakultas / Universitas	
No. Alumni Fakultas :		Nama	Tanda Tangan
No. Alumni Universitas :		Nama	Tanda Tangan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, maka penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Tipe Strategi Industri Kecil pada Sektor Makanan di Kota Padang Menurut Tipologi Miles Dan Snow**”.

Pada kesempatan ini tidak lupa penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Bapak Dr. H. Syafruddin Karimi, SE, M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
2. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
3. Ibu Dra. Toti Srimulyati, MT selaku pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Meilini Malik, MM dan Ibu Suziana, SE, MM selaku tim penguji pada seminar skripsi penulis atas masukan dan saran yang diberikan kepada penulis.
5. Staf dosen dan karyawan di lingkungan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penyusunan skripsi ini tidak luput dari kekurangan yang terjadi karena keterbatasan pengetahuan dan kekhilafan yang tidak disengaja. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah wawasan kita semua.

Padang, Oktober 2010

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Manajemen Strategi	6
2.1.1 Proses Manajemen Strategi	10
2.1.2 Strategi	11
2.1.3 Tipe Strategi	13
2.2 Usaha Kecil dan Menengah.....	16
2.2.1 Pengertian Usaha dan Menengah	16
2.2.2 Kesuksesan Usaha Kecil dan Menengah.....	24
2.3 Kajian Penelitian Terdahulu	28
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Objek Penelitian	30
3.2 Jenis Penelitian	30
3.3 Populasi dan Sampel	31
3.3.1 Populasi.....	31
3.3.2 Sampel	31
3.4 Pengumpulan Data	32
3.4.1 Jenis dan Sumber Data.....	32

3.4.2	Teknik Pengumpulan Data	33
3.5	Kerangka Konseptual	34
3.6	Variabel	35
3.6.1	Identifikasi Variabel	35
3.6.2	Definisi Operasional	38
3.6.3	Teknik Pengukuran Variabel	41
3.6.4	Metode Analisis	41

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1	Karakteristik Responden	44
4.1.1	Karakteristik Individu	44
4.1.2	Karakteristik Usaha	47
4.2	Analisis Data	49
4.2.1	Analisis Statistik Deskriptif	49
4.2.2	Analisis Regresi	61
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	63

BAB IV PENUTUP

5.1	Kesimpulan	66
5.2	Saran	68
5.3	Implikasi Hasil Penelitian	69
5.4	Keterbatasan Penelitian	70

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 2	Identifikasi Operasional Variabel.....	36
Tabel 3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan	45
Tabel 6	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	46
Tabel 7	Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi dalam Perusahaan.....	46
Tabel 8	Karakteristik Usaha Berdasarkan Jenis Usaha	47
Tabel 9	Karakteristik Usaha Berdasarkan Usia Usaha.....	47
Tabel 10	Karakteristik Usaha Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.....	48
Tabel 11	Karakteristik Usaha Berdasarkan Persentase Peningkatan Penjualan dalam Lima Tahun Terakhir	48
Tabel 12	Rekapitulasi Distribusi Frekuensi	49
Tabel 13	Hasil Analisis Penelitian	60
Tabel 14	Uji Simultan dengan F-Test	61
Tabel 15	Uji Parsial dengan T-Test.....	62
Tabel 16	Ranking dari Variabel dan Indikator Berdasarkan Rata-rata	63
Tabel 17	Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	66
Tabel 18	Hasil Uji Parsial	67
Tabel 19	Indikator-indikator yang Signifikan terhadap Peningkatan Penjualan	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Konseptual	34
----------	---------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I** Kuesioner
- Lampiran II** Data Karakteristik Responden
- Lampiran III** Uji Regresi

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri kecil telah tumbuh dan berkembang dengan cepat dari waktu ke waktu. Perkembangan industri kecil yang pesat berdampak pada kompetisi yang semakin meningkat. Kompetisi yang semakin ketat cenderung menyebabkan tingkat keuntungan yang diperoleh usaha kecil dan menengah mengarah pada keseimbangan. Bahkan pada kondisi tertentu, industri kecil yang tidak mampu berkompetisi akan tergusur dari persaingan usaha, atau mengalami kebangkrutan.

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia, yang diawali dengan krisis nilai tukar rupiah terhadap dolar AS serta krisis global yang terjadi telah mengakibatkan perekonomian Indonesia mengalami suatu resesi ekonomi yang besar. Krisis ini sangat berpengaruh negatif terhadap hampir semua lapisan atau golongan masyarakat dan hampir semua kegiatan-kegiatan ekonomi di dalam negeri, tidak terkecuali kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam skala kecil dan menengah.

Berkenaan dengan perubahan yang terjadi, secara fundamental penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi lagi strategi dan kinerjanya disesuaikan dengan kondisi yang ada, sehingga mampu membangun keunggulan kompetitifnya yang merupakan faktor kunci keberhasilan usahanya, untuk dapat mengikuti kemajuan serta perubahan persaingan yang terjadi dewasa

ini. Sebaiknya setiap perusahaan melakukan pembenahan diri agar mampu memanfaatkan kondisi yang berkembang, serta mengantisipasi peluang-peluang bisnis secara tepat dan cepat. Upaya ini tidak hanya berlaku bagi perusahaan besar, tetapi juga penting bagi industri kecil dan menengah.

Di Indonesia, UKM mempunyai peranan yang strategis dalam pembangunan, hal ini ditunjukkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 yang dinyatakan bahwa untuk memperkuat daya saing bangsa, salah satu kebijakan pembangunan dalam jangka panjang adalah memperkuat perekonomian domestik berbasis keunggulan masing-masing wilayah menuju keunggulan kompetitif. Perwujudan kebijakan ini dapat dilakukan salah satunya adalah melalui pengembangan UKM. Selain itu, dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2007 tentang Percepatan Pengembangan Sektor Riil dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), menunjukkan makin kuatnya posisi UKM dalam kebijakan pembangunan nasional. Persoalan mendasar dari hal tersebut adalah bagaimana implementasi kebijakan-kebijakan tersebut, sehingga UKM di Indonesia betul-betul menjadi pelaku ekonomi yang mempunyai kontribusi besar dalam memperkuat perekonomian domestik.

UKM mempunyai peranan yang penting sebagai penopang perekonomian. Penggerak utama perekonomian di Indonesia selama ini pada dasarnya adalah sektor UKM. Berkaitan dengan hal ini, paling tidak terdapat beberapa fungsi utama UKM dalam menggerakkan ekonomi Indonesia, yaitu (1) Sektor UKM sebagai penyedia lapangan kerja bagi jutaan orang yang tidak

tertampung di sektor formal, (2) Sektor UKM mempunyai kontribusi terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), dan (3) Sektor UKM sebagai sumber penghasil devisa negara melalui ekspor berbagai jenis produk yang dihasilkan sektor ini.

UKM di negara berkembang, seperti di Indonesia, sering dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi dan sosial dalam negeri seperti tingginya tingkat kemiskinan, besarnya jumlah pengangguran, ketimpangan distribusi pendapatan, proses pembangunan yang tidak merata antara daerah perkotaan dan perdesaan, serta masalah urbanisasi. Perkembangan UKM diharapkan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap upaya-upaya penanggulangan masalah-masalah tersebut di atas. Upaya efektif menjadikan usaha kecil dan menengah tidak saja mandiri akan tetapi juga mampu beroperasi secara menguntungkan dan memberikan kontribusi lebih besar terhadap perekonomian Indonesia, tampaknya tidak cukup hanya melalui kebijakan pemerintah. Pengusaha kecil dan menengah perlu memahami tipe strategi yang dipandang mampu meningkatkan kinerja usahanya dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian.

Di Kota Padang, pemerintah kota berusaha memberdayakan usaha-usaha kecil dan menengah agar dapat bertahan dan berkembang. Hal ini dilakukan melalui pendataan jumlah usaha kecil dan menengah secara rutin dan pemberian penghargaan atas prestasi.

Di Kota Padang terdapat beberapa sektor usaha kecil dan menengah, diantaranya sektor makanan, kerajinan tangan, pariwisata, pakaian dan perdagangan.

Sektor makanan merupakan sektor usaha yang tergolong besar di Kota Padang. Pada sektor makanan terdapat beberapa jenis usaha, diantaranya catering, makanan tradisional, kerupuk dan yang beberapa jenis lainnya. Hal ini menyebabkan timbulnya persaingan antar pengusaha makanan dalam meningkatkan penjualan dan meraih kesuksesan dalam berusaha.

Berdasarkan beberapa penelitian, ditemukan banyak faktor yang bisa menentukan kesuksesan usaha kecil menengah. Beberapa peneliti menghubungkan kesuksesan usaha kecil dan menengah dengan Tipologi Strategi Miles dan Snow, yang terdiri dari empat tipe strategi, antara lain : strategi *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Keempat tipe strategi ini, dipandang sangat relevan dikaji pada saat situasi yang tidak menentu seperti sekarang ini.

Bertolak dari beberapa fenomena tersebut, kesuksesan perusahaan kecil dan menengah dilihat dari perspektif Tipologi Strategi Miles dan Snow, sangat penting dilakukan suatu kajian atau studi. Penulis mengangkat masalah tersebut ke dalam suatu kegiatan penelitian, yang dalam hal ini penulis beri judul :

“Analisis Tipe Strategi Industri Kecil pada Sektor Makanan di Kota Padang Menurut Tipologi Miles Dan Snow”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

Tipe strategi manakah diantara *prospector*, *defender*, *analyzer* atau *reactor* yang dominan digunakan oleh industri kecil pada sektor makanan di Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

Mengetahui tipe strategi diantara *prospector*, *defender*, *analyzer* atau *reactor* yang dominan digunakan oleh industri kecil pada sektor makanan di Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Memberikan informasi kepada pelaku industri kecil mengenai tipe strategi yang bisa dipakai guna mencapai kesuksesan usahanya masing-masing.
2. Menambah wawasan dan pengetahuan peneliti, serta dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (Stoner, 1992)

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Pearch dan Robinson (1997) mengatakan bahwa manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi

(keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis yang dijabarkan menjadi

perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.

2. Rencana strategis berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Rencana strategis dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan rencana strategis dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar atau prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarnya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan,

pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. (Stoner,1992)

Umar (1996) menyatakan bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*) penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Menurut Pearce and Robinson (1997), manajemen strategi bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Glueck & Jauch (1991) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Pengertian manajemen strategi yang lebih rinci dinyatakan oleh Mulyadi (2001); "Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *costumer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dari definisi tersebut terdapat empat frasa penting berikut ini:

1. Manajemen strategi merupakan suatu proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.

3. Strategi digunakan untuk menyediakan *costumer value* terbaik guna mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

2.1.1 Proses Manajemen Strategi

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa “tindakan rinci dan spesifik” yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, bahwa perumusan dan

implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang (*review*), dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Greenley (1989) menyatakan proses manajemen strategi terdiri dari empat tahap utama:

1. *Analysing the environment*
2. *Planning direction*
3. *Planning strategy*
4. *Implementing strategy*

Menurut Jauch dan Glueck (1998) proses manajemen strategi adalah: "Cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan." Beberapa tahapan penting yang dirumuskan, yaitu:

1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan
2. Meneliti ancaman dan peluang
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan
4. Mempertimbangkan alternatif strategi
5. Memilih strategi
6. Implementasi strategi
7. Evaluasi strategi

2.1.2 Strategi

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kata strategi memiliki arti (1) Siasat perang (2) Ilmu siasat perang (3) Tempat yang baik menurut siasat

perang (4) Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

Strategi tidak saja dibutuhkan oleh suatu organisasi yang menitikberatkan pada *profit oriented* saja, namun juga bagi organisasi *non-profit oriented* seperti rumah sakit, universitas, perpustakaan, dan lembaga sosial lainnya. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai strategi yang jelas atau formal, lebih unggul kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa atau tidak terformulasikan dengan jelas strateginya.

Dalam dunia bisnis, istilah strategi menunjukkan “rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan” (Glueck & Jauch, 1991:9). Mulyadi (2001) berpendapat bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Senada dengan pendapat diatas, Pearce dan Robinson (1997) menyatakan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing, melawan siapa, dan untuk tujuan apa.

2.1.3 Tipe Strategi

Setiap perusahaan memiliki tipe strategi masing-masing di dalam menjalankan usahanya. Dalam menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri atau kelompok strategis, menggambarkan berbagai pesaing untuk memprediksi tujuan merupakan suatu hal yang penting. Menurut Miles dan Snow dalam Wheelen dan Hunger (2002), perusahaan pesaing dalam suatu industri dapat dikelompokkan berdasarkan orientasi strategis umum mereka sebagai salah satu dari empat tipe dasar strategis. Setiap tipe memiliki strategi utama untuk menghadapi lingkungan dan memiliki kombinasi struktur, budaya serta proses yang konsisten dengan strategi utama tersebut. Perbedaan antara tipe-tipe strategi menjelaskan alasan perusahaan-perusahaan yang menghadapi situasi yang sama, ternyata bertindak dengan cara yang berbeda dan mempertahankan cara bertindak tersebut dalam waktu yang lama.

Miles dan Snow (1978) dalam Jabnoun (2003) menyarankan bahwa organisasi membangun pola perilaku yang sistematis dan dapat diidentifikasi terhadap adaptasi lingkungan. Miles dan Snow (1978) mengklasifikasikan perusahaan dengan pola-pola keputusan adaptif mereka pada *defender*, *prospector*, *analyzer* dan *reactor*. Adapun keempat tipe strategi ini, dapat kita jelaskan sebagai berikut:

a. *Prospector* / Pencari Ide Baru

Strategi *prospector* berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru

dan peluang pasar. Inovasi lebih penting dari pada keuntungan besar. 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. Struktur organisasi dari perusahaan *prospector* adalah informal dan terdesentralisasi untuk lebih fleksibilitas dan respon lebih cepat pada perubahan lingkungan (Stathakopolous, 1998 dalam Jabnoun, 2003). *Prospector* cenderung untuk memiliki sistem kontrol terdesentralisasi dan untuk menggunakan ukuran *ad hoc* (Miles dan Snow, 1978 dalam Jabnoun, 2003)

b. *Defender* / Bertahan

Strategi *defender* meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. Mereka bersaing pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk memelihara persaingan mereka. Struktur dan proses mereka terformalisasi dan terdesentralisasi (Stathakopoulos, 1998 dalam Jabnoun, 2003). Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standar, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk berkualitas tinggi.

c. *Analyzer* / Penganalisis

Analyzer mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh *prospector*. *Analyzer* hidup dari imitasi. 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. Struktur organisasi mereka adalah kompleks, merefleksikan pasar yang sangat luas yang mereka operasikan. Mereka mencoba untuk mengkombinasikan karakteristik dari organisasi mekanistik dan organik.

d. *Reactor* / Reaktor

Reactor mewakili strategi sisa. Nama tersebut dimaksudkan 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 strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Mereka secara karakteristik

kurang strategi koheren dan tidak dapat untuk merespon secara cepat pada perubahan lingkungan.

2.2 Usaha Kecil dan Menengah

2.2.1 Pengertian Usaha Kecil dan Menengah

Tidak banyak buku yang membahas tentang pengertian tentang usaha kecil dan menengah, karena belum ada batasan dan kriteria yang baku mengenai usaha kecil dan menengah Wheelen dan Hunger (2002) berpendapat bahwa usaha kecil dioperasikan dan dimiliki secara independen, tidak dominan dalam daerahnya dan tidak menggunakan praktek-praktek inovatif.

Sedangkan pengertian usaha kecil di Indonesia masih sangat beragam. UU No.9/1995, 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 paling banyak Rp 1.000.000.000,-
3. Milik warga negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasi atau berafiliasi baik langsung mauapaun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar
5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk koperasi

Selain dari UU No.9/1995, beberapa Undang-Undang dan instansi merumuskan definisi dari Usaha Kecil Menengah (UKM), diantaranya adalah

Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menegkop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), Keputusan Menteri Keuangan No 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, dan UU No. 20 Tahun 2008.

Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menegkop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah entitas usaha yang mempunyai memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 s.d. Rp 1.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan.

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, usaha kecil didefinisikan sebagai perorangan atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan/omset per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau aset/aktiva setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan bangunan yang ditempati) terdiri dari: (1) badan usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi) dan (2) perorangan

(pengrajin/industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang, pedagang barang dan jasa).

Pada tanggal 4 Juli 2008 telah ditetapkan Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi UKM yang disampaikan oleh Undang-Undang ini juga berbeda dengan definisi di atas. Menurut UU No 20 Tahun 2008 ini, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki kriteria sebagai berikut: (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sementara itu, yang disebut dengan Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut: (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Terlepas dari keragaman pengertian itu, kiranya penting untuk diketahui adalah karakteristik atau ciri-ciri usaha kecil secara umum. Berdasarkan studi-studi yang dilakukan Mitzer serta Musselman dan Hugesh (Sutojo dkk, 1994),

dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri umum usaha kecil dalam garis besarnya adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan cenderung tidak formal dan jarang yang memiliki rencana usaha.
2. Struktur organisasi bersifat sederhana.
3. Jumlah tenaga terbatas dengan pembagian kerja yang longgar.
4. Kebanyakan tidak melakukan pemisahan antara kekayaan pribadi dengan kekayaan perusahaan.
5. Sistem akuntansi kurang baik, bahkan kadang-kadang tidak memilikinya sama sekali.
6. Skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya.
7. Kemampuan pemasaran serta diversifikasi pasar cenderung terbatas.
8. Margin keuntungan sangat tipis.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tersebut terbagi menjadi tiga jenis:

1. Usaha Dagang

Usaha Dagang merupakan jenis UKM yang hanya terfokus untuk menjual produk, dan tidak memproduksi barang. Contoh: grosir dan toko P&D

2. Usaha Jasa/Service

Usaha Jasa/Service merupakan jenis UKM yang hanya terfokus pada pemberian pelayanan atau jasa kepada konsumen. Contoh: bengkel dan pangkas rambut.

3. Industri

Industri merupakan jenis UKM yang mengolah bahan mentah atau bahan baku untuk dijadikan suatu produk. Dengan kata lain, pengusaha menciptakan atau memproduksi suatu produk untuk kemudian dijual. Contoh: usaha catering dan usaha roti.

Beberapa Negara dan lembaga asing memberikan kriteria dari UKM, yang pada prinsipnya didasarkan pada aspek jumlah tenaga kerja, pendapatan dan jumlah *asset*. Beberapa Negara dan lembaga asing tersebut antara lain:

1. World Bank, yang membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu:
 - a. *Medium Enterprise*, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan maksimal 300 orang (2) Pendapatan setahun hingga sejumlah \$ 15 juta (3) Jumlah aset hingga sejumlah \$ 15 juta.
 - b. *Small Enterprise*, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan kurang dari 30 orang (2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 3 juta (3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 3 juta.
 - c. *Micro Enterprise*, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan kurang dari 10 orang (2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 100 ribu (3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 100 ribu.
2. Singapura, mendefinisikan UKM sebagai usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta aset produktif tetap (*fixed productive asset*) di bawah SG \$ 15 juta.

3. Malaysia, menetapkan definisi UKM sebagai usaha yang memiliki jumlah karyawan yang bekerja penuh (*full time worker*) kurang dari 75 orang atau yang modal pemegang sahamnya kurang dari M \$ 2.5 juta. Definisi ini dibagi menjadi dua, yaitu:
 - a. *Small Industry* (SI), dengan kriteria jumlah karyawan 5 – 50 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah M \$ 500 ribu.
 - b. *Medium Industry* (MI), dengan kriteria jumlah karyawan 50 – 75 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah M \$ 500 ribu – M \$ 2.5 juta.
4. Jepang, membagi UKM sebagai berikut:
 - a. *Mining and manufacturing*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah US\$2.5 juta.
 - b. *Wholesale*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 840 ribu.
 - c. *Retail*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 54 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 820 ribu.
 - d. *Service*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 420 ribu.
5. Korea Selatan, mendefinisikan UKM sebagai usaha yang jumlahnya di bawah 300 orang dan jumlah *asset*nya kurang dari US\$ 60 juta.
6. European Commision, membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu:

- a. *Medium-sized Enterprise*, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan kurang dari 250 orang (2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 50 juta (3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 50 juta.
- b. *Small-sized Enterprise*, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan kurang dari 50 orang (2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 10 juta (3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 13 juta.
- c. *Micro-sized Enterprise*, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan kurang dari 10 orang (2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 2 juta (3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 2 juta.

Beberapa perbandingan karakteristik dasar dari UKM antara negara Jepang, Taiwan, Korea Selatan, Filipina, dan Indonesia. Karakteristik-karakteristik dasar tersebut adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik dasar UKM di Jepang adalah sebagai berikut :
 - a. Sebagai subkontraktor yang efisien dan handal bagi perusahaan yang besar
 - b. Hasil *learning process* sebagai subkontraktor diperoleh kemampuan teknis dalam proses produksi
 - c. Mempunyai efisiensi dan daya saing ekspor
 - d. Dikembangkan IKM yang sangat efisien dan berdaya saing tinggi
2. Karakteristik dasar UKM di Korea Selatan adalah sebagai berikut:
 - a. UKM dijadikan sebagai subkontraktor *chaebol* (konglomerat raksasa) sebagai kebijakan pemerintah
 - b. Mempunyai orientasi ekspor

- c. Adanya persaingan internal
3. Karakteristik dasar UKM di Taiwan adalah sebagai berikut:
- a. Pertumbuhan UKM disebabkan oleh kebijakan finansial melalui kredit yang disalurkan
 - b. Mempunyai orientasi ekspor
4. Karakteristik dasar UKM di Filipina adalah sebagai berikut:
- a. Mempunyai *export zone*
 - b. Mempunyai orientasi ekspor
 - c. Bahan baku lokal
 - d. Perubahan pola subkontrak menjadi *Original Equipment Manufacturing* (OEM).
 - e. Menuju industri yang *high technology*
5. Karakteristik dasar UKM di Indonesia adalah sebagai berikut:
- a. Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia
 - b. Masih lemahnya struktur kemitraan dengan Usaha Besar
 - c. Lemahnya *quality control* terhadap produk
 - d. Belum ada kejelasan standarisasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen
 - e. Kesulitan dalam akses permodalan terutama dari sumber-sumber keuangan yang formal
 - f. Pengetahuan tentang ekspor masih lemah
 - g. Lemahnya akses pemasaran

- h. Keterbatasan teknologi, akibatnya produktivitas rendah dan rendahnya kualitas produk
- i. Keterbatasan bahan baku

Di samping itu, usaha kecil dapat memainkan peranan penting untuk menjaga dinamika pertumbuhan dan perluasan manfaat ekonomi bagi masyarakat luas. Usaha kecil berperan bukan saja pada aspek sosial seperti pengentasan kemiskinan, pemerataan kesempatan kerja, tetapi juga dapat menjadi sumber pertumbuhan ekonomi pada sektor industri dan ekspor.

Namun demikian, dalam realitas, kebijaksanaan UKM masih berorientasi kepada sosial daripada pasar atau persaingan. Kebijaksanaan UKM belum sepenuhnya terintegrasi dalam kebijaksanaan ekonomi secara umum/makro di Indonesia. Konsekuensinya, kebijaksanaan UKM di Indonesia belum berfungsi sebagai elemen-elemen komplemen dan sektoral dari kebijaksanaan ekonomi seperti yang diharapkan.

2.2.2 Kesuksesan Usaha Kecil dan Menengah

Resnik dalam Certo dan Peter (1991) membuat sepuluh saran untuk formulasi strategi usaha kecil yang dirancang untuk mempertinggi kesempatan hidup dan sukses. Adapun kesepuluh formulasi strategi tersebut, adalah sebagai berikut :

1. Menjadi objektif. Angan-angan sendiri tidak memiliki tempat di dalam bangunan sebuah bisnis. Kejujuran, penilaian yang tenang dari kekuatan

dan kelemahan perusahaan dan keahlian bisnis serta manajemennya adalah hal yang mendasar.

2. Membuat sederhana dan terfokus. Dalam usaha kecil, kesederhanaan adalah efektif. Usaha dan sumber daya, seharusnya dikonsentrasikan dimana dampak dan keuntungan adalah hal yang paling utama.
3. Fokus pada pasar yang menguntungkan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan usaha kecil oleh persediaan barang dan jasa khusus yang menemukan keinginan dan kebutuhan dari pemilihan kelompok pelanggan.
4. Mengembangkan rencana pemasaran. Usaha kecil harus memutuskan bagaimana untuk meraih dan menjual kepada pelanggan.
5. Memanajemen tenaga kerja secara efektif. Kesuksesan usaha kecil tergantung pada bangunan, pengaturan dan motivasi sebuah tim pemenang.
6. Membuat catatan keuangan yang jelas. Usaha kecil perlu untuk memiliki catatan *asset*, liabilitas, penjualan, biaya dan informasi akunting lainnya dalam urutan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan.
7. Tidak pernah menghambur-hamburkan kas. Kas adalah raja di dalam dunia usaha kecil.
8. Menghindari perangkat yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat. Usaha kecil harus hati-hati melakukan ekspansi.

9. Mengerti seluruh fase bisnis. Pengendalian usaha kecil dan kemajuan keuntungan usaha kecil, tergantung pada pengertian yang lengkap dari seluruh fungsi bisnis.
10. Merencanakan ke depan. Usaha kecil harus memformulasikan secara kritis dan menantang, pencapaian yang masih, tujuan dan mengubahnya menjadi aktifitas yang produktif.

Hisrich dan Peter (1998) menyatakan dua hal yang harus diperhatikan di dalam menumbuhkan usaha agar bisa mencapai keberhasilan, yaitu:

- 1) Pengendalian keuangan, yang bisa dilakukan dengan meminimalkan biaya yang dikeluarkan dan memaksimalkan penjualan; dan
- 2) Pengendalian tenaga kerja, dengan cara merekrut, memotivasi dan mengarahkan mereka agar menjadi suatu tim yang kuat.

Menurut Hofer dan Sandberg dalam Wheelen dan Hunger (2002), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil terutama untuk usaha baru. Sesuai dengan tingkat pengaruhnya, faktor-faktor tersebut adalah:

a. Struktur Industri

Karakteristik produk industri mempunyai pengaruh langsung terhadap suksesnya perusahaan baru. Pertama, perusahaan baru akan lebih sukses ketika memasuki industri dengan yang heterogen daripada 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 daripada 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.

b. Strategi Bisnis

Kunci sukses bagi kebanyakan perusahaan baru adalah:

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

c. Karakteristik Wirausaha

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

1. Wirausahawan 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.
2. Wirausahawan 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.

3. Wirausahawan sukses mempunyai pengetahuan terinci atas faktor-faktor kunci yang diperlukan untuk sukses dalam industri dan stamina fisik yang diperlukan untuk pekerjaannya.
4. 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 bisa mendapatkan dukungan.

2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian ini juga menggunakan kajian penelitian terdahulu yang merupakan kajian empiris sebagai landasan untuk berpikir dan sekaligus untuk mengetahui dan mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan yang kemungkinan dapat diterapkan oleh peneliti dalam penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu tersebut, yaitu dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Sampel	Variabel	Hasil
1	I Putu Sugi Darmawan (2004)	Analisis Tipe Strategi Industri Kecil dan Menengah di Kawasan Sarbagita, Bali	99 orang pengusaha kecil dan menengah di kawasan Sarbagita, Bali	Tipe Strategi: – Defender – Prospector – Analyzer – Reactor	Terdapat empat kelompok tipe strategi pada industri kecil dan menengah di kawasan Sarbagita, Bali, yaitu: <i>Defender</i> , <i>Prospector</i> , <i>Analyzer</i> dan <i>Reactor</i> . Dari keempat tipe strategi tersebut, tipe strategi <i>Analyzer</i> memiliki rata-rata kesuksesan usaha yang paling tinggi yang diukur dengan menggunakan rata-rata pertumbuhan penjualan selama lima tahun terakhir.
2	Judy H. Gray (1997)	<i>Small Business Strategy In Australia</i>	578 orang pengusaha kecil lulusan Lembaga Pendidikan Bisnis NEIS Australia.	Tipe Strategi: – Defender – Prospector – Analyzer – Reactor	Strategi Proaktif yang terdiri dari tipe strategi <i>Prospector</i> dan <i>Defender</i> secara empiris memiliki hubungan lebih positif terhadap pengembangan dan pertumbuhan usaha kecil di Australia dari pada strategi Reaktif yang terdiri dari tipe strategi <i>Analyzer</i> dan <i>Reactor</i> .

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri kecil di kawasan Kota Padang yang bergerak di sektor makanan, yang memiliki cukup banyak jumlah dan jenis usaha. Penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner dan melakukan interview terhadap pemilik usaha atau manajer.

3.2 Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah secara deskriptif, dimana peneliti menggunakan media kuesioner yang digunakan untuk mendapatkan data, yang bertujuan untuk mengetahui strategi apa yang digunakan oleh industri kecil tersebut.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Dalam penelitian ini subyeknya adalah seluruh pengusaha kecil yang ada di kawasan Kota Padang. Industri kecil dan menengah ini dibagi menjadi dua bidang usaha, yaitu usaha formal dan informal. Usaha formal ini maksudnya adalah usaha kecil dan menengah yang sudah memiliki ijin usaha dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian, sedangkan usaha Informal adalah usaha kecil dan menengah yang belum memiliki ijin usaha dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian.

3.3.2 Sampel

Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *Purposive Sampling* dimana penelitian ini tidak dilakukan pada seluruh populasi, tapi terfokus pada target. *Purposive Sampling* artinya bahwa penentuan sampel mempertimbangkan kriteria-kriteria tertentu yang telah dibuat terhadap obyek yang sesuai dengan tujuan penelitian, dalam hal ini penelitian dilakukan pada industri kecil yang terfokus pada produk makanan, yang bersifat formal atau terdaftar di Departemen Perindustrian dan Perdagangan di Kota Padang. Adapun kriteria-kriteria dari industri kecil dan menengah yang akan dijadikan sampel adalah:

- a. Dikelola oleh pemiliknya sendiri
- b. Memiliki setidaknya dua atau lebih karyawan tetap

- c. Memiliki lokasi dan sarana yang bisa diamati peneliti
- d. Memiliki omset pertahun di atas Rp 10 juta dan tidak lebih dari Rp 1 miliar
- e. Baik pemilik maupun karyawan bersedia mengisi kuesioner
- f. Terdaftar di Departemen Perindustrian dan Perdagangan di Kota Padang hingga tahun 2009

3.4 Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Adapun penjelasan dari kedua sumber data tersebut, yaitu:

- a. Data Primer, adalah data yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan penyelidikan yang sedang ditangani (Maholtra, 1996). Data ini dikumpulkan secara langsung dari lapangan, yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan, survei serta wawancara atau memberi daftar pertanyaan. Pada penelitian ini, pencarian data akan lebih ditekankan pada interview, dimana interview akan dilakukan kepada pengusaha atau pengelola industri kecil yang bergerak di bidang makanan yang berada di kawasan Kota Padang.

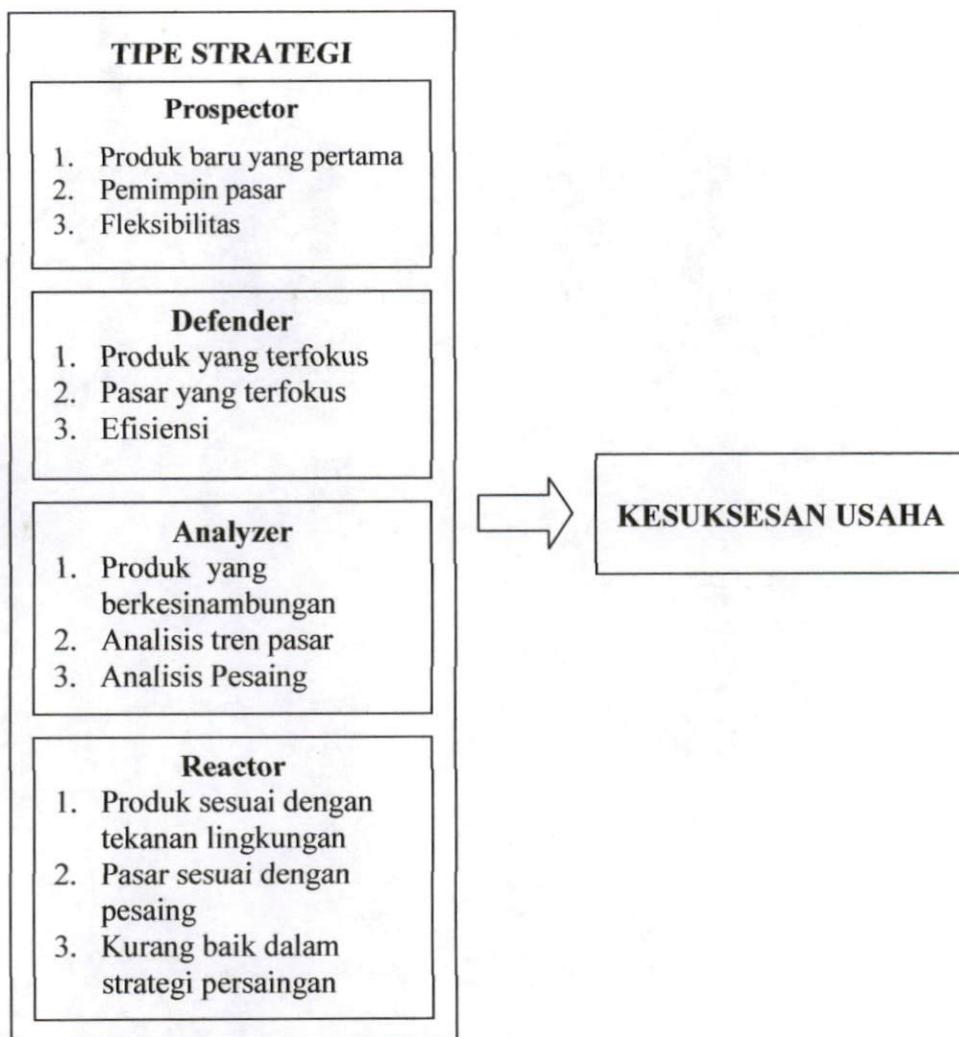
- b. Data Sekunder, adalah data yang digunakan untuk tujuan lain, bukan dengan tujuan menyelesaikan masalah yang sedang ditangani saat ini (Maholtra, 1996). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai instansi terkait dengan penelitian ini, yaitu data populasi dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen:

- a. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden (pengusaha) berkaitan dengan tujuan penelitian.
- b. Interview adalah suatu proses memperoleh informasi untuk tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan responden maupun pihak yang terkait. Teknik ini digunakan untuk mencari data yang belum terjawab dalam angket atau jawaban yang masih diragukan
- c. Observasi adalah teknik yang digunakan sebagai pelengkap untuk mengetahui kondisi dan situasi pada sentra industri kecil dan menengah.

3.5 Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Darmawan, dkk. (2004) dalam Analisis Tipe Strategi Industri Kecil Dan Menengah di Kawasan Sarbagita, Bali

Untuk memahami alur dalam penelitian ini, maka dapat dibuat kerangka konseptual seperti pada gambar. Berdasarkan Tipologi Strategi Miles & Snow, terdapat empat tipe strategi, yaitu: strategi *Prospector*, *Defender*, *Analyzer* dan *Reactor*. Tipe strategi *Prospector* terdiri dari tiga sub variabel,

yaitu: produk baru yang pertama, pemimpin pasar, dan fleksibilitas. *Defender* dibentuk oleh sub variabel: produk yang terfokus, pasar yang terfokus, dan efisiensi. Tipe strategi *Analyzer* yang merupakan perpaduan dari tipe strategi *Prospector* dan *Defender* dibentuk oleh sub variabel: produk yang berkesinambungan, analisis tren pasar, analisis pesaing. Sedangkan tipe strategi *Reactor* yang dipandang sebagai strategi yang tidak konsisten karena selalu bereaksi mengikuti tekanan lingkungan, memiliki sub variabel, yaitu: produk sesuai dengan tekanan lingkungan, pasar sesuai dengan pesaing dan kurang baik dalam strategi persaingan.

3.6 Variabel

3.6.1 Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini terdapat empat variable independen yang merupakan tipe strategi dari Miles dan Snow, yaitu: *Prospector* (X1), *Defender* (X2), *Analyzer* (X3) dan *Reactor* (X4). Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah indikator dari masing-masing variabel, yang bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Identifikasi Operasional Variabel

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM		
Tipe Strategi	X1: Prospector	X1.1: Produk baru yang pertama	1. Menciptakan ide-ide produk baru		
			2. Mencari peluang-peluang untuk produk baru		
			3. Membuat produk yang belum pernah dibuat oleh orang lain		
			4. Mencoba menawarkan produk baru ke pasaran		
			X1.2: Pemimpin pasar	1. Merespon secara cepat peluang-peluang pasar yang baru	
				2. Menjadi pemain yang pertama dalam pasar	
				3. Mencoba mendapatkan pangsa pasar terbesar tanpa memandang pesaing yang ada	
				4. Berusaha untuk mendahului pesaing	
				X1.3: Fleksibilitas	1. Mengutamakan fleksibilitas produksi dibandingkan efisiensi
					2. Fleksibel dalam struktur usaha
					3. Fleksibel dalam lini produk
					4. Fleksibel terhadap lingkungan persaingan yang tidak menentu
	X2: Defender	X2.1: Produk yang terfokus	1. Berkonsentrasi pada lini produk yang terbatas		
			2. Menitikberatkan pada kualitas yang lebih baik dibandingkan pesaing		
			3. Menitikberatkan pada jasa layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing		
			4. Menitikberatkan pada harga yang lebih baik dibandingkan konsumen		
				X2.2: Pasar yang terfokus	1. Beroperasi pada pasar yang terfokus
					2. Memasarkan produk pada segmen pasar tertentu
					3. Berusaha memelihara lingkungan pasar yang stabil
				X2.3: Efisiensi	1. Memperhatikan efisiensi kerja
					2. Mengutamakan efisiensi produksi
3. Efisiensi dalam struktur usaha					
			4. Efisiensi dalam hal ketenagakerjaan		

KONSEP	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM
Tipe Strategi	X3: Analyzer	X3.1: Produk yang berkesinambungan	1. Mengamati produk/jasa yang dibuat oleh pesaing
			2. Mengembangkan produk baru yang mendapat respon positif pasar
			3. Menyempurnakan produk yang sudah ada agar sesuai dengan pasar
			4. Mengembangkan kembali produk yang sudah ada secara berkesinambungan
		X3.2: Analisis pasar	1. Menganalisis tren pasar secara teliti
			2. Mengamati pemimpin pasar secara terus menerus
			3. Mengamati respon pasar terhadap penawaran suatu produk
			4. Memasuki pasar baru setelah yakin bahwa pasar itu telah mapan
		X3.3: Analisis pesaing	1. Mengamati pesaing-pesaing yang ada
2. Menganalisis kesalahan-kesalahan para pesaing			
3. Menyempurnakan kesalahan yang dibuat oleh pesaing			
4. Mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pesaing			
X4: Reactor	X4: Reactor	X4.1: Produk sesuai dengan tekanan lingkungan	1. Mengembangkan produk baru sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan
			2. Kurang merespon produk yang dibuat oleh pesaing
			3. Mengabaikan strategi pengembangan produk secara berkesinambungan
			4. Tidak memiliki orientasi produk yang jelas
		X4.2: Pasar sesuai dengan pesaing	1. Mengembangkan strategi pasar sesuai dengan pesaing lain kerjakan untuk mengurangi resiko
			2. Tidak memiliki orientasi pasar yang konsisten
			3. Tidak agresif dalam memasarkan produk
			4. Reaksi yang sederhana terhadap perubahan pasar
		X4.3: Kurang baik dalam strategi persaingan	1. Kurang memperhatikan strategi persaingan
2. Kurang memperhatikan visi dan misi usaha			
3. Kurang tanggap terhadap strategi pesaing			
4. Kalah strategi dengan pesaing			

Sumber: Darmawan, dkk. (2004) dalam Analisis Tipe Strategi Industri Kecil Dan Menengah di

Kawasan Sarbagita, Bali

3.6.2 Definisi Operasional

Berikut ini adalah penjelasan secara lebih operasional tentang variabel-variabel, indikator maupun item-item yang ada pada kuesioner yang diteliti dalam penelitian ini:

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

1. *Prospector* (X1)

Prospector adalah tipe strategi yang mengeksploitasi dan menemukan produk/jasa dan peluang pasar baru. Adapun indikator-indikator yang diteliti sebagai berikut:

- a. Produk yang pertama (X1.1): mencoba menciptakan ide-ide baru terhadap produk yang belum pernah dibuat oleh pesaing dan memproduksi serta menawarkannya pertama dibandingkan pesaing lainnya.
- b. Pemimpin pasar (X1.2): berusaha untuk menjadi pemimpin pasar tanpa menghiraukan pesaing dengan cara merespon secara cepat peluang-peluang pasar baru yang ada.
- c. Fleksibilitas (X1.3): berusaha mengutamakan fleksibilitas di bidang produksi, struktur usaha, lini produk/jasa dan lingkungan persaingan yang tidak menentu.

2. *Defender* (X2)

Defender 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 sebagai berikut:

- a. Produk yang terfokus (X2.1): berkonsentrasi pada lini produk yang terbatas dengan menitikberatkan pada kualitas, jasa layanan dan harga yang lebih baik dari pesaing.
- b. Pasar yang terfokus (X2.2): beroperasi pada pasar yang terfokus dengan memasarkan produk pada segmen pasar tertentu dan memelihara kestabilan lingkungan pasar serta mampu mengidentifikasi pasar yang ada.
- c. Efisiensi (X2.3): memperhatikan efisiensi kerja melalui efisiensi produksi, struktur usaha serta tenaga kerja.

3. *Analyzer* (X3)

Analyzer adalah tipe strategi yang mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Adapun indikator-indikator yang diteliti sebagai berikut:

- a. Produk yang berkesinambungan (X3.1): mengembangkan dan menyempurnakan produk/jasa baru yang dibuat oleh pesaing secara kesinambungan dengan mengamatinya terlebih dahulu.

- b. Analisis pasar (X3.2): menganalisis trend pasar secara hati-hati dan memasuki pasar yang baru setelah yakin bahwa pasar itu telah mapan.
- c. Analisis pesaing (X3.3): mengamati, menganalisis dan menyempurnakan kesalahan-kesalahan serta mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh para pesaing.

4. *Reactor* (X4)

Reactor adalah tipe strategi yang bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang. Adapun indikator-indikator yang diteliti sebagai berikut:

- a. Produk sesuai dengan tekanan lingkungan (X4.1): mengembangkan produk/jasa baru sebagai tanggapan terhadap situasi lingkungan tanpa ada kejelasan orientasi produk/jasa yang dibuat.
- b. Strategi pasar sesuai dengan pesaing (X4.2): mengembangkan strategi pasar sesuai dengan pesaing lain kerjakan sehingga tidak memiliki orientasi yang konsisten.
- c. Kurang baik dalam strategi persaingan (X4.3): kurang baik dalam penyusunan strategi persaingan termasuk kurang memperhatikan visi dan misi usaha serta strategi yang diterapkan oleh para pesaing.

3.6.3 Teknik Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, peneliti membagikan kuesioner yang disusun dalam kalimat-kalimat pertanyaan. Responden diminta memberikan tanggapannya dengan memilih salah satu pilihan jawaban. Jawaban dari responden yang bersifat kualitatif dikuantitatifkan dan diukur dengan menggunakan skala Likert. Menurut Kinner dalam Umar (1999) penentuan skor pada masing-masing item pertanyaan terhadap masalah yang diteliti diukur dengan skala Likert, yaitu skala yang berhubungan dengan pernyataan sikap seseorang terhadap sesuatu.

Variabel masing-masing tipe strategi dalam penelitian ini, diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = tidak pernah, 2 = sangat jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, dan 5 = hampir selalu.

3.6.4 Metode Analisis

1. Analisis Kualitatif

Analisis Statistik Deskriptif, yang digunakan untuk menghasilkan gambaran dari data yang telah terkumpul berdasarkan jawaban responden melalui distribusi item dari masing-masing variabel. Penyajian data yang telah terkumpul pembahasannya secara deskriptif dilakukan dengan menggunakan tabel frekuensi.

2. Analisis Kuantitatif

Analisa regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel independen, yaitu tiap-tiap tipe strategi terhadap peningkatan penjualan.

$$Y = b_0 + b_1 X_{1.1} + b_2 X_{1.2} + b_3 X_{1.3} + b_4 X_{2.1} + b_5 X_{2.2} + b_6 X_{2.3} + b_7 X_{3.1} + b_8 X_{3.2} + b_9 X_{3.3} + b_{10} X_{4.1} + b_{11} X_{4.2} + b_{12} X_{4.3} + e$$

Keterangan:

Y = Peningkatan Penjualan

b_0 = Kostanta

b_1 b_2 b_3 b_4 b_5 b_6 b_7 b_8 b_9 b_{10} b_{11} b_{12} = Koefisien

$X_{1.1}$ = Produk yang pertama

$X_{1.2}$ = Pemimpin pasar

$X_{1.3}$ = Fleksibilitas

$X_{2.1}$ = Produk yang terfokus

$X_{2.2}$ = Pasar yang terfokus

$X_{2.3}$ = Efisiensi

$X_{3.1}$ = Produk yang berkesinambungan

$X_{3.2}$ = Analisis pasar

$X_{3.3}$ = Analisis pesaing

$X_{4.1}$ = Produk sesuai dengantekanan lingkungan

$X_{4.2}$ = Strategi pasar sesuai dengan pesaing

$X_{4.3}$ = Kurang baik dalam strategi persaingan.

e = error

Adapun metode analisis data yang digunakan adalah:

a. Uji Simultan atau Uji F

Uji simultan dengan F-Test Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Hasil F-Test menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen atau signifikan jika p-value (pada kolom Sig.) < dari *level of significant* yang ditentukan, atau F hitung > F tabel. Sebaliknya, jika F hitung < F tabel, berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan

b. Uji Parsial

Uji parsial dengan T-Test bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Uji statistik t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen yang digunakan secara parsial. Melalui uji SPSS dengan menggunakan T-Test diperoleh kesimpulan bahwa tiap-tiap tipe strategi memiliki indikator yang signifikan jika dihubungkan dengan peningkatan penjualan. Pada tipe strategi *prospector*, terdapat satu indikator yang signifikan yaitu fleksibilitas. Pada tipe strategi *defender*, indikator yang signifikan adalah pasar yang terfokus. Pada tipe strategi *analyzer* terdapat dua indikator yang signifikan, yaitu penganalisis pasar dan penganalisis pesaing. Kemudian, pada tipe strategi *reactor*, indikator yang signifikan adalah produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Analisa data ini bertujuan untuk menggambarkan hasil penelitian yang mempergunakan responden sebanyak 80 industri kecil di sektor makanan pada kawasan Kota Padang, mengenai karakteristik individu yang terdiri dari: jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan serta posisi dalam usaha; dan karakteristik usaha yang terdiri dari: jenis usaha, usia usaha dan jumlah tenaga kerja. Gambaran hasil penelitian yang merupakan karakteristik responden adalah sebagai berikut:

4.1.1 Karakteristik Individu

- a. Jumlah responden ditinjau berdasarkan jenis kelamin

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	39	48.75%
Wanita	41	51.25%
Total	80	100.00%

Berdasarkan data pada tabel, dapat dilihat bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin hampir sama banyak. Hal ini menjelaskan bahwa tidak ada spesifikasi tertentu dalam menjalankan industri kecil di bidang makanan.

b. Jumlah responden ditinjau berdasarkan usia

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	1	1.25%
26-35 tahun	11	13.75%
36-45 tahun	34	42.50%
46-55 tahun	22	27.50%
> 55 tahun	12	15%
Total	80	100.00%

Berdasarkan data yang ada pada Tabel, di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu 34 orang atau 42,5% responden berusia antara 36-45 tahun. Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan masih berada dalam usia yang produktif yang memungkinkan mereka untuk menjalankan suatu usaha.

c. Jumlah responden ditinjau berdasarkan status pernikahan

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah	Persentase
Menikah	73	91.25%
Belum Menikah	7	8.75%
Total	80	100.00%

Berdasarkan data pada Tabel, dari jumlah total 80 orang responden, sebanyak 73 orang responden atau sebesar 91,25% telah menikah, sedangkan sisanya sebanyak 7 orang responden atau sebesar 8,75% belum menikah. Hal ini bisa dikatakan bahwa status menikah dapat memotivasi responden untuk berwirausaha untuk menghidupi keluarganya.

- d. Jumlah responden ditinjau berdasarkan tingkat pendidikan

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD/Sederajat	2	1.25%
SLTP/Sederajat	8	13.75%
SLTA/Sederajat	36	42.50%
Diploma	13	27.50%
S1	21	15%
Total	80	100.00%

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu 36 orang atau 48,5% tingkat pendidikan terakhirnya adalah SLTA/Sederajat. Hal ini mungkin disebabkan oleh karena sebagian besar responden merupakan lulusan dari Sekolah Menengah Khusus (SMK) di bidang tata boga, yang pada akhirnya mereka membuka usahanya sesuai dengan keahlian yang mereka miliki.

- e. Jumlah responden ditinjau berdasarkan posisi dalam perusahaan

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi dalam Perusahaan

Posisi	Jumlah	Persentase
Pemilik	72	90.00%
Manajer	8	10.00%
Total	80	100.00%

Berdasarkan Tabel di atas, terlihat bahwa mayoritas responden yaitu 72 orang atau 90% merupakan pemilik yang juga langsung mengelola usahanya sendiri.

4.1.2 Karakteristik Usaha

a. Jumlah usaha ditinjau berdasarkan jenis usaha

Tabel 8. Karakteristik Usaha Berdasarkan Jenis Usaha

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase
Catering	36	45.00%
Mak. Tradisional	14	17.50%
Roti / Kue	16	20.00%
Kerupuk	9	11.25%
Es Cream	2	2.50%
Coklat	3	3.75%
Total	80	100.00%

Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu 36 orang atau 45% bergerak di jenis usaha catering. Sedangkan sisanya bergerak di usaha makanan tradisional sebanyak 14 orang atau 17,5%, usaha roti sebanyak 16 orang atau 20%, usaha kerupuk sebanyak 9 orang atau 11,25%, usaha es cream 2 orang atau 2,5% dan usaha coklat 3 orang atau 3,75%.

b. Jumlah usaha ditinjau berdasarkan usia usaha

Tabel 9. Karakteristik Usaha Berdasarkan Usia Usaha

Usia Usaha	Jumlah	Persentase
< 10 tahun	62	77.50%
11-15 tahun	10	12.50%
16-20 tahun	5	6.25%
> 20 tahun	3	3.75%
Total	80	100.00%

Tabel menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki usaha yang masih tergolong baru, yaitu kecil dari 10 tahun.

- c. Jumlah usaha ditinjau berdasarkan jumlah tenaga kerja

Tabel 10. Karakteristik Usaha Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Tenaga Kerja	Jumlah	Persentase
< 5 orang	11	13.75%
6-10 orang	38	47.50%
11-15 orang	17	21.25%
16-20 orang	12	15.00%
>20 orang	2	2.50%
Total	80	100.00%

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden yaitu 38 responden atau 47,5% mempekerjakan 6 sampai 10 orang tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden, jika dilihat dari jumlah tenaga kerjanya merupakan industri kecil.

- d. Jumlah usaha ditinjau berdasarkan persentase peningkatan penjualan dalam lima tahun terakhir

Tabel 11. Karakteristik Usaha Berdasarkan Persentase Peningkatan Penjualan dalam Lima Tahun Terakhir

Peningkatan Penjualan	Jumlah	Persentase
1% - 3%	1	1.25%
4% - 6%	25	31.25%
7% - 9%	35	43.75%
> 10%	19	23.75%
Total	80	100.00%

Tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar usaha mengalami peningkatan penjualan dalam lima tahun terakhir sebesar 7%-9% atau

43,75%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar usaha mengalami peningkatan yang cukup besar dalam lima tahun terakhir.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menginterpretasikan distribusi jawaban responden dalam penelitian ini. Adapun rekapitulasi distribusi frekuensi masing-masing item variabel bisa dilihat pada Tabel

Tabel 12. Rekapitulasi Distribusi Frekuensi

Variabel	Indikator	Item	Skor jawaban										Mean	Mean Indikator	Grand Mean
			1		2		3		4		5				
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Prospector (X.1)	Produk Baru yang Pertama	item 1	2	2.5	18	22.5	30	37.5	28	35	2	2.5	3.125	2.865625	2.942708
		item 2	3	3.75	19	23.75	22	27.5	34	42.5	2	2.5	3.1625		
		item 3	18	22.5	26	32.5	20	25	15	18.75	1	1.25	2.4375		
		item 4	10	12.5	27	33.75	18	22.5	24	30	1	1.25	2.7375		
	Pemimpin Pasar	item 1	1	1.25	13	16.25	32	40	31	38.75	3	3.75	3.275	2.878125	
		item 2	20	25	24	30	20	25	16	20	0	0	2.4		
		item 3	6	7.5	31	38.75	19	23.75	23	28.75	1	1.25	2.775		
		item 4	2	2.5	12	15	46	57.5	19	23.75	1	1.25	3.0625		
	Fleksibilitas	item 1	0	0	18	22.5	36	45	24	30	2	2.5	3.125	3.084375	
		item 2	0	0	32	40	29	36.25	17	21.25	2	2.5	2.8625		
		item 3	0	0	30	37.5	28	35	20	25	2	2.5	2.925		
		item 4	0	0	0	0	50	62.5	26	32.5	4	5	3.425		
Defender (X.2)	Produk yang Terfokus	item 1	5	6.25	9	11.25	36	45	24	30	6	7.5	3.2125	4.034375	3.872917
		item 2	0	0	0	0	5	6.25	28	35	47	58.75	4.525		
		item 3	0	0	3	3.75	11	13.75	27	33.75	39	48.75	4.275		
		item 4	0	0	3	3.75	10	12.5	41	51.25	26	32.5	4.125		
	Pasar yang Terfokus	item 1	2	2.5	23	28.75	33	41.25	17	21.25	5	6.25	3	3.540625	
		item 2	2	2.5	2	2.5	40	50	31	38.75	5	6.25	3.4375		
		item 3	0	0	0	0	5	6.25	46	57.5	29	36.25	4.3		
		item 4	2	2.5	8	10	29	36.25	36	45	5	6.25	3.425		
	Efisiensi	item 1	0	0	1	1.25	5	6.25	38	47.5	36	45	4.3625	4.04375	
		item 2	0	0	2	2.5	7	8.75	41	51.25	30	37.5	4.2375		
		item 3	2	2.5	1	1.25	21	26.25	48	60	8	10	3.7375		
		item 4	0	0	0	0	24	30	45	56.25	11	13.75	3.8375		
Analyzer (X.3)	Produk yang Berkesinambungan	item 1	4	5	9	11.25	31	38.75	28	35	8	10	3.3375	3.228125	3.194792
		item 2	3	3.75	17	21.25	46	57.5	12	15	2	2.5	2.9125		
		item 3	0	0	8	10	25	31.25	45	56.25	2	2.5	3.5125		
		item 4	3	3.75	8	10	46	57.5	20	25	3	3.75	3.15		
	Penganalisis Pasar	item 1	3	3.75	9	11.25	33	41.25	29	36.25	6	7.5	3.325	3.34375	
		item 2	3	3.75	13	16.25	27	33.75	33	41.25	4	5	3.275		
		item 3	1	1.25	15	18.75	24	30	34	42.5	6	7.5	3.3625		
		item 4	5	6.25	1	1.25	35	43.75	34	42.5	5	6.25	3.4125		
	Penganalisis Pesaing	item 1	4	5	15	18.75	24	30	29	36.25	8	10	3.275	3.0125	
		item 2	5	6.25	24	30	30	37.5	17	21.25	4	5	2.8875		
		item 3	5	6.25	31	38.75	33	41.25	8	10	3	3.75	2.6625		
		item 4	2	2.5	9	11.25	40	50	27	33.75	2	2.5	3.225		
Reactor (X.4)	Produk Sesuai dengan Tekanan Lingkungan	item 1	2	2.5	12	15	37	46.25	27	33.75	2	2.5	3.1875	2.740625	2.677083
		item 2	3	3.75	25	31.25	36	45	15	18.75	1	1.25	2.825		
		item 3	5	6.25	22	27.5	41	51.25	11	13.75	1	1.25	2.7625		
		item 4	13	16.25	46	57.5	15	18.75	5	6.25	1	1.25	2.1875		
	Pasar Sesuai dengan Pesaing	item 1	1	1.25	19	23.75	25	31.25	31	38.75	4	5	3.225	2.73125	
		item 2	17	21.25	41	51.25	19	23.75	2	2.5	1	1.25	2.1125		
		item 3	6	7.5	34	42.5	29	36.25	11	13.75	0	0	2.5625		
		item 4	2	2.5	14	17.5	45	56.25	18	22.5	1	1.25	3.025		
	Kurang Baik dalam Strategi Persaingan	item 1	2	2.5	41	51.25	28	35	9	11.25	0	0	2.55	2.559375	
		item 2	4	5	36	45	31	38.75	9	11.25	0	0	2.5625		
		item 3	5	6.25	28	35	37	46.25	10	12.5	0	0	2.65		
		item 4	6	7.5	33	41.25	38	47.5	3	3.75	0	0	2.475		

Berdasarkan data dari Tabel, item 1 dari indikator produk baru yang pertama (X1.1) adalah memiliki ide-ide produk baru dimana distribusi jawaban untuk item ini tertinggi pada skor jawaban 3, yaitu sebanyak 37,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang memiliki ide-ide produk baru. Untuk item 2, yaitu: mencari peluang-peluang produk baru memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 42,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden sering mencari peluang-peluang produk baru. Item 3, yaitu membuat produk baru yang belum pernah dibuat oleh orang lain memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2, sebanyak 32,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang membuat produk baru yang belum pernah dibuat oleh orang lain. Selanjutnya untuk item terakhir, yaitu item 4 adalah mencoba menawarkan produk baru ke pasar memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2, sebanyak 33,75% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang mencoba menawarkan produk baru ke pasar. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator, yaitu: sebesar 2,865 yang dapat diartikan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang menciptakan produk baru yang pertama.

Untuk item 1 indikator Pemimpin Pasar (X1.2), yaitu: merespon secara cepat peluang-peluang pasar baru, dimana distribusi jawaban untuk item ini tertinggi pada skor jawaban 3, yaitu sebanyak 40% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang merespon secara cepat peluang-peluang pasar baru. Berikutnya adalah item 2, menjadi pemain yang pertama

dalam pasar, memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 30% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang menjadi pemain yang pertama dalam pasar. Item 3, yaitu: mencoba mendapatkan pangsa pasar terbesar tanpa memandang pesaing yang ada memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 38,75% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang mencoba mendapatkan pangsa pasar terbesar tanpa memandang pesaing yang ada. Untuk Item 4, yaitu: berusaha untuk mendahului pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 57,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang berusaha untuk mendahului pesaing. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator, yaitu: sebesar 2,878 yang dapat diartikan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang menjadi pemimpin pasar.

Selanjutnya, untuk item 1 indikator fleksibilitas (X1.3) adalah mengutamakan fleksibilitas produksi dibandingkan efisiensi memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 45% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang mengutamakan fleksibilitas produksi dibandingkan efisiensi. Untuk item 2, yaitu: fleksibel dalam struktur usaha memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 40% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang fleksibel dalam struktur usaha. Item 3, yaitu: fleksibel dalam lini produk memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 37,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang

fleksibel dalam lini produk. Item terakhir, yaitu: item 4 fleksibel terhadap lingkungan persaingan yang tidak menentu memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 62,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang fleksibel terhadap lingkungan persaingan yang tidak menentu. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator, yaitu: sebesar 3,084 dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang memiliki fleksibilitas dalam menjalankan usahanya.

Pada item 1 dari indikator produk yang terfokus (X2.1) adalah berkonsentrasi pada lini produk yang terbatas memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 45% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang berkonsentrasi pada lini produk yang terbatas. Berikutnya adalah item 2, yaitu: menitikberatkan pada kualitas yang lebih baik dibandingkan pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 5 sebanyak 58,75% yang artinya bahwa sebagian besar responden hampir selalu menitikberatkan pada kualitas yang lebih baik dibandingkan pesaing. Untuk Item 3, yaitu: menitikberatkan pada jasa layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 5 sebanyak 48,75% yang artinya bahwa sebagian besar responden hampir selalu menitikberatkan pada jasa layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing. Item terakhir atau item 4, yaitu: menitikberatkan pada harga yang lebih baik dibandingkan pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 51,25% yang artinya bahwa sebagian besar responden sering menitikberatkan pada harga

yang lebih baik dibandingkan pesaing. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator sebesar 4,034 yang dapat diartikan bahwa sebagian besar responden sering memiliki produk yang terfokus.

Untuk item 1 indikator pasar yang terfokus (X2.2) adalah beroperasi pada pasar yang terfokus memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 41,25% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang beroperasi pada pasar yang terfokus. Berikutnya untuk item 2, yaitu memasarkan produk pada segmen pasar tertentu memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 50% yang bahwa sebagian besar responden kadang-kadang memasarkan produk pada segmen pasar tertentu. Item 3, yaitu: berusaha memelihara lingkungan pasar yang stabil memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 57,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden sering berusaha memelihara lingkungan pasar yang stabil. Untuk item terakhir atau item 4, yaitu: mampu mengidentifikasi peluang pasar yang ada memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 45% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering mampu mengidentifikasi peluang pasar yang ada. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator pasar yang terfokus (X2.2) sebesar 3,54 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan responden sering memiliki pasar yang terfokus.

Pada item 1 indikator efisiensi (X2.3), yaitu: memperhatikan efisiensi kerja memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 47,5% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering

memperhatikan efisiensi kerja. Berikutnya adalah item 2, yaitu: mengutamakan efisiensi produksi memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 51,25% yang artinya bahwa sebagian besar responden sering mengutamakan efisiensi produksi. Untuk Item 3, yaitu: melakukan efisiensi dalam struktur usaha memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 60% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering melakukan efisiensi dalam struktur usaha. Item terakhir (item 4), yaitu: melakukan efisiensi dalam hal ketenagakerjaan memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 56,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering melakukan efisiensi dalam hal ketenagakerjaan. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator efisiensi (X2.3) sebesar 4,043 dapat diartikan bahwa sebagian besar responden sering melakukan efisiensi dalam menjalankan usahanya.

Pada indikator produk berkesinambungan (X3.1) untuk item 1, yaitu: mengamati produk baru yang dibuat oleh pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 38,75% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang mengamati produk baru yang dibuat oleh pesaing. Berikutnya, untuk item 2, yaitu: mengembangkan produk baru yang mendapat respon positif memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 57,5% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang

mengembangkan produk baru yang mendapat respon positif. Untuk Item 3, yaitu: menyempurnakan produk yang sudah ada agar sesuai dengan pasar memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 56,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden hampir selalu menyempurnakan produk yang sudah ada. Untuk Item terakhir (item 4), yaitu: mengembangkan kembali produk yang sudah ada secara berkesinambungan memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 57,5% yang bahwa sebagian besar responden kadang-kadang mengembangkan kembali produk yang sudah ada secara berkesinambungan. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator produk berkesinambungan ($X_{3.1}$) sebesar 3,228 dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang mengembangkan produk secara berkesinambungan.

Sedangkan indikator penganalisis pasar ($X_{3.2}$) untuk item 1, yaitu: menganalisis trend pasar secara hati-hati memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 41,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang menganalisis trend pasar secara hati-hati. Untuk item 2, yaitu: mengamati pemimpin pasar secara terus menerus memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 41,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering mengamati pemimpin pasar secara terus menerus. Untuk item 3, yaitu: mengamati respon pasar terhadap penawaran suatu produk

memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 42,5% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering mengamati respon pasar terhadap penawaran suatu produk. Untuk item terakhir (item 4), yaitu: memasuki pasar baru setelah yakin bahwa pasar itu telah mapan memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 43,75% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang memasuki pasar baru setelah yakin bahwa pasar itu telah mapan. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator penganalisis pasar (X_{3,2}) sebesar 3,34 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang sebagai penganalisis pasar.

Untuk indikator penganalisis pesaing (X_{3,3}), pada item 1, yaitu: mengamati pesaing-pesaing yang ada memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 36,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang menjawab sering mengamati pesaing-pesaing yang ada. Berikutnya, untuk item 2, yaitu: menganalisis kesalahan-kesalahan para pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 37,5% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang menganalisis kesalahan-kesalahan para pesaing. Untuk Item 3, yaitu: menyempurnakan kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 41,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang menyempurnakan kesalahan-kesalahan yang

dibuat oleh pesaing. Untuk item terakhir (item 4), yaitu: mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dimiliki pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 50% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dimiliki pesaing. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator penganalisis pesaing ($X_{3.3}$) sebesar 3,012 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang sebagai penganalisis pasar.

Indikator produk sesuai dengan tekanan lingkungan ($X_{4.1}$), untuk item 1, yaitu: mengembangkan produk baru sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 46,25% yang menunjukkan bahwa sebagian responden kadang-kadang mengembangkan produk baru sebagai tanggapan terhadap tekanan lingkungan. Untuk item 2, yaitu: kurang merespon produk yang dibuat pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 45% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang kurang merespon produk yang dibuat pesaing. Pada item 3, yaitu: mengabaikan strategi pengembangan produk secara berkesinambungan memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 51,25% yang artinya bahwa sebagian besar responden kadang-kadang mengabaikan strategi pengembangan produk secara berkesinambungan. Untuk Item terakhir (item 4), yaitu: tidak memiliki orientasi produk yang jelas memiliki distribusi frekuensi jawaban

tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 57,5% yang bahwa sebagian besar responden sangat jarang tidak memiliki orientasi produk yang jelas. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator produk sesuai dengan lingkungan (X4.1) sebesar 2,74 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang mengembangkan produk sesuai dengan tekanan lingkungan.

Selanjutnya, untuk indikator pasar sesuai dengan pesaing (X4.2), pada item 1, yaitu: mengembangkan strategi pasar sesuai dengan pesaing lain kerjakan untuk mengurangi resiko memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 4 sebanyak 38,75% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sering mengembangkan strategi pasar sesuai dengan pesaing lain kerjakan untuk mengurangi resiko. Untuk item 2, yaitu: tidak memiliki orientasi pasar yang konsisten memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 51,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat jarang tidak memiliki orientasi pasar yang konsisten. Berikutnya untuk item 3, yaitu: tidak agresif dalam memasarkan produk memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 42,5% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang tidak agresif dalam memasarkan produk. Untuk Item terakhir (item 4), yaitu reaksi yang sederhana terhadap perubahan pasar memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 56,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang bereaksi yang sederhana terhadap perubahan

pasar. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator pasar sesuai dengan pesaing (X4.2) sebesar 2,73 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang mengikuti pasar sesuai dengan pesaing.

Terakhir, untuk indikator kurang baik dalam strategi persaingan (X4.3), pada item 1, yaitu: kurang memperhatikan strategi persaingan memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 51,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden sangat jarang kurang memperhatikan strategi persaingan. Berikutnya, untuk item 2, yaitu: kurang memperhatikan visi dan misi usaha memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 2 sebanyak 45% yang artinya bahwa sebagian besar responden sangat jarang kurang memperhatikan visi dan misi usaha. Untuk item 3, yaitu: kurang tanggap terhadap strategi pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 46,25% yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden kadang-kadang kurang tanggap terhadap strategi pesaing. Item terakhir (item 4) dari indikator kurang baik dalam strategi Persaingan (X4.3) adalah kalah strategi dengan pesaing memiliki distribusi frekuensi jawaban tertinggi pada skor jawaban 3 sebanyak 47,5% yang memiliki arti bahwa sebagian besar responden kadang-kadang kalah strategi dengan pesaing. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator kurang baik dalam strategi persaingan (X4.3) adalah sebesar 2,559 yang dapat diartikan bahwa keseluruhan responden kadang-kadang kurang baik dalam strategi

persaingan.

Tabel 13. Hasil Analisis Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Pertanyaan	Skor Jawaban Tertinggi	Persentase
Prospector (X.1)	Produk Baru yang Pertama	item 1	Memiliki ide-ide produk baru	3	37.5
		item 2	Mencari peluang-peluang produk baru	4	42.5
		item 3	Membuat produk baru yang belum dibuat orang lain	2	32.5
		item 4	Mencoba menawarkan produk baru ke pasar	2	33.75
	Pemimpin Pasar	item 1	Merespon secara cepat peluang-peluang pasar baru	3	40
		item 2	Menjadi pemain pertama dalam pasar	2	30
		item 3	Mencoba mendapatkan pangsa pasar terbesar tanpa memandang pesaing	2	38.75
		item 4	Berusaha untuk mendahului pesaing	3	57.5
	Fleksibilitas	item 1	Mengutamakan fleksibilitas produksi dibandingkan efisiensi	3	45
		item 2	Fleksibel dalam struktur usaha	2	40
		item 3	Fleksibel dalam lini produk	2	37.5
		item 4	Fleksibel terhadap lingkungan persaingan yang tidak menentu	3	62.5
Defender (X.2)	Produk yang Terfokus	item 1	Berkonsentrasi pada lini produk yang terfokus	3	45
		item 2	Menitikberatkan pada kualitas lebih baik daripada pesaing	5	58.75
		item 3	Menitikberatkan pada jasa layanan lebih baik daripada pesaing	5	48.75
		item 4	Menitikberatkan pada harga yang lebih baik daripada pesaing	4	51.25
	Pasar yang Terfokus	item 1	Beroperasi pada pasar yang terfokus	3	41.25
		item 2	Memasarkan produk pada segmen pasar tertentu	3	50
		item 3	Berusaha memelihara lingkungan pasar yang stabil	4	57.5
		item 4	Mampu mengidentifikasi peluang pasar yang ada	4	45
	Efisiensi	item 1	Memperhatikan efisiensi kerja	4	47.5
		item 2	Mengutamakan efisiensi produksi	4	51.25
		item 3	Melakukan efisiensi dalam struktur usaha	4	60
		item 4	Melakukan efisiensi dalam hal ketenagakerjaan	4	56.25
Analyzer (X.3)	Produk yang Berkesinambungan	item 1	Mengamati produk baru yang dibuat oleh pesaing	3	38.75
		item 2	Mengembangkan produk baru yang mendapat respon positif	3	57.5
		item 3	Menyempurnakan produk yang sudah ada agar sesuai dengan pasar	4	56.25
		item 4	Mengembangkan produk yang sudah ada secara berkesinambungan	3	57.5
	Penganalisis Pasar	item 1	Menganalisis tren pasar secara hati-hati	3	41.25
		item 2	Mengamati pemimpin pasar secara terus-menerus	4	41.25
		item 3	Mengamati respon pasar terhadap penawaran suatu produk	4	42.5
		item 4	Memasuki pasar baru setelah yakin pasar tersebut telah mapan	3	43.75
	Penganalisis Pesaing	item 1	Mengamati pesaing-pesaing yang ada	4	36.25
		item 2	Menganalisis kesalahan-kesalahan pesaing	3	37.5
		item 3	Menyempurnakan kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pesaing	3	41.25
		item 4	Mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dimiliki pesaing	3	50
Reactor (X.4)	Produk Sesuai dengan Tekanan Lingkungan	item 1	Mengembangkan produk baru sebagai respon dari tekanan lingkungan	3	46.25
		item 2	Kurang merespon produk yang dibuat pesaing	3	45
		item 3	Mengabaikan strategi pengembangan produk secara berkesinambungan	3	51.25
		item 4	Tidak memiliki orientasi produk yang jelas	2	57.5
	Pasar Sesuai dengan Pesaing	item 1	Mengembangkan strategi pasar sesuai dengan pesaing untuk mengurangi resiko	4	38.75
		item 2	Tidak memiliki orientasi pasar yang konsisten	2	51.25
		item 3	Tidak agresif dalam memasarkan produk	2	42.5
		item 4	Bereaksi sederhana terhadap perubahan pasar	3	56.25
	Kurang Baik dalam Strategi Persaingan	item 1	Kurang memperhatikan strategi persaingan	2	51.25
		item 2	Kurang memperhatikan visi dan misi usaha	2	45
		item 3	Kurang tanggap terhadap strategi pesaing	3	46.25
		item 4	Kurang baik dalam strategi persaingan	3	47.5

4.2.2 Analisis Regresi

Tabel 14. Uji Simultan dengan F-Test

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	468,196	12	39,016	6,714	,000(a)
	Residual	389,354	67	5,811		
	Total	857,550	79			

a Predictors: (Constant), x4.3, x1.2, x3.3, x2.2, x4.1, x1.3, x2.1, x4.2, x3.1, x3.2, x2.3, x1.1

b Dependent Variable: Y

Uji simultan dengan F-Test bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil F-Test menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen atau signifikan jika p-value (pada kolom Sig.) < dari *level of significant* yang ditentukan, atau F hitung > F tabel. Sebaliknya, jika F hitung < F tabel, berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan.

Dari hasil uji F (Uji ANOVA) pada tabel, didapatkan bahwa tingkat signifikansi 0,000 (*p value* < 0,05), yang artinya signifikan. Sedangkan, untuk F Hitung 6,714 > F tabel 2,38, artinya signifikan dimana $df_1 = 13-1 = 12$ dan $df_2 = 80-13 = 67$) artinya variabel independen, yang terdiri dari strategi *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor* bersama-sama berpengaruh terhadap peningkatan penjualan dalam lima tahun terakhir (variabel dependen) atau signifikan jika p-value (pada kolom Sig.) < dari *level of significant* yang ditentukan, atau F hitung > F tabel, berarti pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan.

Uji parsial dengan T-Test bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel terhadap variabel dependen. Hasil dari uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 15. Uji Parsial dengan T-Test

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	B
Constant	x1.1	,169	,137	,179	1,233	,222	,392	,149	,102	,321	3,118
	x1.2	-,156	,181	-,131	-,863	,391	,348	-,105	-,071	,296	3,376
	x1.3	,699	,150	,498	4,651	,000	,399	,494	,383	,591	1,693
	x2.1	-,074	,157	-,055	-,471	,639	,171	-,057	-,039	,494	2,025
	x2.2	-,410	,181	-,276	-2,266	,027	-,129	-,267	-,187	,457	2,189
	x2.3	,111	,207	,078	,537	,593	-,067	,065	,044	,325	3,080
	x3.1	-,098	,196	-,062	-,501	,618	-,181	-,061	-,041	,445	2,246
	x3.2	,336	,160	,280	2,098	,040	-,029	,248	,173	,380	2,629
	x3.3	-,464	,164	-,390	-2,835	,006	-,325	-,327	-,233	,358	2,795
	x4.1	,890	,226	,411	3,946	,000	,359	,434	,325	,624	1,603
	x4.2	-,296	,191	-,206	-1,546	,127	-,108	-,186	-,127	,383	2,613
	x4.3	,120	,173	,076	,697	,488	,024	,085	,057	,577	1,733

a. Dependent Variable: Y

Melalui uji SPSS dengan menggunakan T-Test diperoleh kesimpulan bahwa tiap-tiap tipe strategi memiliki indikator yang signifikan jika dihubungkan dengan peningkatan penjualan. Pada tipe strategi *prospector*, terdapat satu indikator yang signifikan yaitu fleksibilitas. Pada tipe strategi *defender*, indikator yang signifikan adalah pasar yang terfokus. Pada tipe strategi *analyzer* terdapat dua indikator yang signifikan, yaitu penganalisis pasar dan penganalisis pesaing. Kemudian, pada tipe strategi *reactor*, indikator yang signifikan adalah produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Terdapat empat kelompok tipe strategi yaitu: tipe strategi *Prospector* yang indikatornya terdiri dari produk baru yang pertama (X1.1), pemimpin pasar (X1.2), dan fleksibilitas (X1.3) dengan grand mean 2,942. Tipe strategi kedua yaitu *Defender*, yang indikatornya terdiri dari produk yang terfokus (X2.1), pasar yang terfokus (X2.2), dan efisiensi (X2.3) dengan grand mean 3,872. Tipe strategi ketiga yaitu *Analyzer*, yang indikatornya terdiri dari produk yang berkesinambungan (X3.1), penganalisis tren pasar (X3.2), dan penganalisis pesaing (X3.3) dengan grand mean 3,194. Tipe strategi keempat yaitu *Reactor*, yang indikatornya terdiri dari produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan (X4.1), pasar sesuai dengan pesaing (X4.2), dan kurang baik dalam strategi persaingan (X4.3) dengan grand mean 2,677.

Tabel 16. Ranking dari Variabel dan Indikator Berdasarkan Rata-rata

Variabel	Ranking Indikator	Mean Indikator	Grand Mean
1. Defender (X.2)	Efisiensi	4.043	3.872
	Produk yang Terfokus	4.034	
	Pasar yang Terfokus	3.54	
2. Analyzer (X.3)	Penganalisis Pasar	3.343	3.194
	Produk yang Berkesinambungan	3.228	
	Penganalisis Pesaing	3.012	

Variabel	Ranking Indikator	Mean Indikator	Grand Mean
3. Prospector (X.1)	Fleksibilitas	3.084	2.942
	Pemimpin Pasar	2.878	
	Produk Baru yang Pertama	2.865	
4. Reactor (X.4)	Produk Sesuai dengan Tekanan Lingkungan	2.74	2.677
	Pasar Sesuai dengan Pesaing	2.731	
	Kurang Baik dalam Strategi Persaingan	2.559	

Pada analisis statistik deskriptif, diketahui bahwa tipe strategi dominan yang dinilai dari nilai rata-rata (mean) tertinggi adalah tipe strategi kedua, yaitu strategi *defender* dengan grand mean 3,872, dimana indikator yang paling sering dilakukan adalah mengutamakan efisiensi. Hal ini disebabkan budaya dari masyarakat Kota Padang yang sangat berhati-hati dalam melakukan pengeluaran biaya. Selain itu, sebagian besar dari mereka dalam menghasilkan produk atau barang hanya berkonsentrasi pada satu jenis dan pada segmen pasar yang sama untuk menghindari resiko produk yang tidak laku atau tidak diterima oleh konsumen sehingga tidak terjadi pengeluaran yang sia-sia.

Untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen, yaitu indikator dari masing-masing tipe strategi, terhadap variabel dependen, yaitu peningkatan penjualan, digunakan uji simultan dengan F-Test dan untuk mengetahui indikator mana dari masing-masing strategi yang berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penjualan digunakan uji parsial dengan T-Test.

Dengan menggunakan uji simultan (F-Test) diketahui bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil ini didapatkan karena tingkat signifikansi 0,000 ($p \text{ value} < 0,05$), sedangkan untuk F Hitung $6,714 > F \text{ tabel } 2,38$.

Dengan menggunakan uji parsial (T-Test) diketahui bahwa masing-masing tipe strategi memiliki indikator yang signifikan terhadap peningkatan penjualan dalam lima tahun terakhir. Pada tipe strategi *prospector*, terdapat satu indikator yang signifikan yaitu fleksibilitas. Pada tipe strategi *defender*, indikator yang signifikan adalah pasar yang terfokus. Pada tipe strategi *analyzer* terdapat dua indikator yang signifikan, yaitu penganalisis pasar dan penganalisis pesaing. Kemudian, pada tipe strategi *reactor*, indikator yang signifikan adalah produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis yang dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis statistik deskriptif yang dinilai berdasarkan nilai rata-rata (mean) tertinggi dari tiap-tiap item pertanyaan, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 17. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	Indikator	Mean Indikator	Grand Mean
Prospector	Produk Baru yang Pertama	2.865	2.942
	Pemimpin Pasar	2.878	
	Fleksibilitas	3.084	
Defender	Produk yang Terfokus	4.034	3.872
	Pasar yang Terfokus	3.54	
	Efisiensi	4.043	
Analyzer	Produk yang Berkesinambungan	3.228	3.194
	Penganalisis Pasar	3.343	
	Penganalisis Pesaing	3.012	
Reactor	Produk Sesuai Tekanan Lingkungan	2.74	2.677
	Pasar Sesuai dengan Pesaing	2.731	
	Kurang Baik dalam Strategi Persaingan	2.559	

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa tipe strategi dominan pada industri kecil di sektor makanan adalah tipe strategi kedua, yaitu strategi *defender* dengan grand mean 3,872, dimana indikator yang paling sering dilakukan adalah mengutamakan efisiensi.

2. Dari hasil uji parsial (T-Test) dengan menggunakan SPSS diketahui bahwa masing-masing tipe strategi memiliki indikator yang signifikan terhadap peningkatan penjualan dalam lima tahun terakhir.

Tabel 18. Hasil Uji Parsial

Model	Sig.
	Partial
Constant	,222
x1.1	,391
x1.2	,000
x1.3	,639
x2.1	,027
x2.2	,593
x2.3	,618
x3.1	,040
x3.2	,006
x3.3	,000
x4.1	,127
x4.2	,488
x4.3	

Tabel 19. Indikator-indikator yang Signifikan terhadap Peningkatan Penjualan

Variabel	Indikator yang Signifikan
Prospector	Fleksibilitas
Defender	Pasar yang Terfokus
Analyzer	Penganalisis Pasar Penganalisis Pesaing
Reactor	Produk Sesuai Tekanan Lingkungan

Pada tipe strategi *prospector*, terdapat satu indikator yang signifikan dengan peningkatan penjualan yaitu fleksibilitas. Pada tipe strategi *defender*, indikator yang signifikan dengan peningkatan penjualan adalah pasar yang terfokus. Pada tipe strategi *analyzer* terdapat dua indikator

yang signifikan dengan peningkatan penjualan, yaitu penganalisis pasar dan penganalisis pesaing. Kemudian, pada tipe strategi *reactor*, indikator yang signifikan dengan peningkatan penjualan adalah produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan.

5.2 **Saran**

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang ada, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi pelaku usaha industri kecil di Indonesia, khususnya di kawasan Kota Padang, hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi acuan di dalam mengetahui dan memilih tipe strategi yang sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini.
2. Bagi instansi-instansi yang terkait dengan industri kecil dan menengah, hasil penelitian ini bisa dijadikan acuan untuk pembinaan industri kecil dan menengah khususnya mengenai tipe strategi usaha. Begitu pula dalam hal perijinan untuk melakukan penelitian hendaknya instansi-instansi terkait lebih adaptif sehingga hasil yang didapat dalam suatu penelitian juga menjadi lebih akurat.
3. Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi guna pengembangan penelitian di bidang industri kecil dan menengah selanjutnya, terutama di bidang strategi usaha.

5.3 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, baik bagi pengusaha maupun bagi peneliti-peneliti lain terhadap variabel-variabel yang melandasi dan mendukung tipe strategi industri kecil dan menengah.

Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa industri kecil dan menengah di Kawasan Kota Padang terdapat empat kelompok tipe strategi yang didasarkan pada Tipologi Miles dan Snow, yaitu: tipe strategi *prospector*, *defender*, *analyzer* dan *reactor*. Dari keempat kelompok tersebut, ternyata kelompok tipe strategi *defender* yang memiliki dominasi tertinggi yang dihitung melalui rata-rata jawaban tertinggi dari tiap-tiap item pertanyaan kuesioner.

Dari hasil uji T-Test dengan menggunakan SPSS, didapatkan hasil bahwa tiap-tiap tipe strategi memiliki indikator yang signifikan dengan peningkatan penjualan. Pada tipe strategi *prospector*, terdapat satu indikator yang signifikan yaitu fleksibilitas. Pada tipe strategi *defender*, indikator yang signifikan adalah pasar yang terfokus. Pada tipe strategi *analyzer* terdapat dua indikator yang signifikan, yaitu penganalisis pasar dan penganalisis pesaing. Kemudian, pada tipe strategi *reactor*, indikator yang signifikan adalah produk yang sesuai dengan tekanan lingkungan. Jadi, jika pengusaha ingin memperoleh peningkatan penjualan pada usahanya, sebaiknya mereka memperhatikan indikator-indikator yang memiliki pengaruh yang signifikan, yang bergantung juga kepada tipe strategi mana yang mereka gunakan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dialami peneliti dalam penelitian ini, selain keterbatasan waktu dan biaya adalah:

1. Data pendukung dari instansi terkait tidak lengkap, sehingga tidak semua objek penelitian dapat terdeteksi.
2. Responden tidak mengembalikan kuesioner atau kuesioner dianggap gugur karena jawaban tidak lengkap sehingga peneliti harus mencari responden pengganti untuk memperoleh sampel yang diharapkan.
3. Variabel yang dipakai dalam penelitian ini hanya tipe strategi dari sudut pandang Tipologi Miles dan Snow.
4. Penelitian tidak disertai dengan analisis *cluster*, sehingga jumlah responden yang mewakili masing-masing tipe strategi tidak teridentifikasi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 1998. *Manajemen Strategis Konsep*, Edisi Tujuh, terjemahan, Dr. Hamdy Hady, PT. Prehallindo, Jakarta.
- Drucker, Peter F. 1985. *Inovasi dan Kewiraswastaan*, terjemahan, Rusjdi Naif, Erlangga, Jakarta.
- Gray, Judy H., 1999, *Small Business Strategy in Australia*, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 2 (2) : 44 – 58
- Gray, Judy H. 1999. *A Predictive Model of Small Business Success*, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 5 (2) : 25 – 36
- Greenley, E. Gordon. 1989. *Strategic Management*, Prentice Hall International (UK), London
- Glueck, F. William and Lawrence R. Jauch. 1991. *Strategic Management and Business Policy*, Edisi Kedua, terjemahan, Murad dan Henri Sitanggang, Erlangga, Jakarta
- Hisrich, Robert D. and Michael P. Peters. 1998. *Entrepreneurship*, Fourth Edition, Mc Graw Hill, Boston
- Herawati, Vita. 2003. *Analisis Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM di Tanggulangin Sidoarjo Jatim)*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi; Konsep*, Buku 1, Edisi keempat, terjemahan, Risa Rimendi, Salemba Empat, Jakarta.
- Meredith, Geoffrey G. 2002. *Kewirausahaan : Teori dan Praktek*, terjemahan, Andre Asparsayogi, PPM, Jakarta
- Mintzberg, Henry, and James Brian Quinn. 1991. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Second Edition, Prentice Hall International (UK), London.

Pearce, John A.,II, and Richard B. Robinson, Jr. 1997. Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, terjemahan, Ir. Agus Maulana MSM, Binarupa Aksara, Jakarta

Robbin, Stephen P. 1990. Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Edisi Ketiga, Alih Bahasa oleh Jusuf Udaya, 1994, Penerbit Arcan, Jakarta.

Sekaran, Uma. 1992. Research Methods For Business: A Skill-Bulding Approach, John Wiley & Sons, New York.

Stoner, AF. James, and R.E. Freeman. 1989. Manajemen, Prenhallindo, Jakarta

Suryana. 2001. Kewirausahaan, Salemba Empat, Jakarta.

Tambunan, Tulus T.H. 2002. Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia, Beberapa Isu Penting, Salemba Empat, Jakarta.

Thompson, A. Arthur, and Strickland, A.J. 1998. Strategic Management: Case and Consept, Tenth Edition, Irwin Mc, Graw Hill, New York.

Trihendradi, Cornelius. 2009. Step By Step SPSS Analisis Data Statistik, Penerbit Andi, Yogyakarta

Umar, Husein. 1999. Riset Strategi Perusahaan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Miles-and-Snow-Typology.html> (On-line) yang diakses pada tanggal 20 Oktober 2009 pukul 20.30 wib

<http://infoukm.wordpress.com/2008/08> (On-line) yang diakses pada tanggal 2 Februari 2010 pukul 20.00 wib

<http://diskop.padang.go.id/> (On-line) yang diakses pada tanggal 2 Februari 2010 pukul 22.00 wib

<http://ardhana12.wordpress.com/2008/02/27/penelitian-deskriptif/> (On-Line) yang diakses pada tanggal 14 April 2010 pukul 20.00 wib

KUESIONER

Kepada yang terhormat,
Bapak / Ibu Responden
di Tempat

Dengan hormat,

Saya, Rizki Gusfan, mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang, saat ini tengah mengadakan penelitian dalam rangka menyusun tugas akhir berupa skripsi.

Dengan ini mohon berkenan kiranya Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar pertanyaan yang telah saya sediakan dibawah ini. Mohon diisi dengan sebenar-benarnya dan sejujur-jujurnya tanpa dipengaruhi oleh siapapun, serta jawaban bersifat rahasia. Apapun jawaban Bapak/Ibu tidak ada yang salah dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kerja Bapak/Ibu pada saat penelitian, hal ini dikarenakan peneliti menjamin sepenuhnya kerahasiaan identitas seluruh jawaban Bapak/Ibu.

Mohon jangan sampai ada yang terlewatkan. Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas hadirnya kuesioner ini. Atas kesediaan dan perhatiannya serta kerjasamanya, Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

Peneliti

KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

- Beri tanda (√) pada salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kenyataan.
- Mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, dan peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.
- Keterangan : **TP** : Tidak Pernah
SJ : Sangat Jarang
K : Kadang-Kadang
S : Sering
HS : Hampir Selalu

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		TP	SJ	K	S	HS
PROSPECTOR						
1	Apakah anda sering menciptakan ide-ide produk/jasa yang baru yang belum pernah dibuat oleh orang lain?					
2	Apakah anda pernah mencari peluang-peluang untuk produk/jasa yang baru yang belum pernah dibuat oleh orang lain?					
3	Apakah anda sering membuat produk/jasa yang baru yang belum pernah dibuat oleh orang lain?					
4	Apakah anda sering mencoba menawarkan produk/jasa yang baru yang belum pernah dibuat oleh orang lain?					
5	Apakah anda sering merespon secara cepat peluang-peluang pasar yang baru?					
6	Apakah anda pernah menjual produk/jasa yang belum pernah dijual oleh orang lain pada pasar yang ada?					
7	Apakah anda pernah mencoba mendapatkan pangsa pasar terbesar untuk produk yang dipasarkan tanpa memandang pesaing yang ada?					
8	Apakah anda sering berusaha memasarkan produk/jasa ke dalam pasar yang ada, sebelum didahului oleh pesaing?					

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		TP	SJ	K	S	HS
9	Apakah anda sering lebih mengutamakan fleksibilitas (keluwesan) proses produksi/jasa dibandingkan efisiensi?					
10	Apakah anda sering mengutamakan fleksibilitas (keluwesan) dalam struktur usaha yang anda jalankan?					
11	Apakah anda sering mengutamakan fleksibilitas (keluwesan) dalam lini produk/jasa anda?					
12	Apakah anda dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungan persaingan yang tidak menentu seperti saat ini?					
	DEFENDER					
13	Apakah anda sering berkonsentrasi pada lini produk/jasa yang terbatas (khusus)?					
14	Apakah anda sering menitikberatkan pada kualitas yang lebih baik dibandingkan pesaing?					
15	Apakah anda sering menitikberatkan pada jasa layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing?					
16	Apakah anda sering menitikberatkan pada harga yang lebih baik dibandingkan pesaing?					
17	Apakah anda sering beroperasi pada pasar yang terfokus (khusus)?					
18	Apakah anda sering memasarkan produk/jasa pada segmen pasar tertentu (khusus)?					
19	Apakah anda sering berusaha memelihara lingkungan pasar yang sudah stabil?					
20	Apakah anda sering mengidentifikasi peluang pasar yang tersisa yang belum pernah dimasuki pesaing anda?					
21	Apakah anda sering memperhatikan efisiensi kerja anda?					
22	Apakah anda sering mengutamakan efisiensi dalam proses produksi/jasa anda?					

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		TP	SJ	K	S	HS
23	Apakah anda sering mengutamakan efisiensi dalam struktur usaha yang anda jalankan?					
24	Apakah anda sering mengutamakan efisiensi dalam hal ketenagakerjaan usaha anda?					
	ANALYZER					
25	Apakah anda pernah mengamati produk/jasa yang baru yang dibuat oleh pesaing anda?					
26	Apakah anda pernah mengembangkan produk/jasa yang diproduksi pesaing anda yang sudah mendapat respon positif dalam pasar?					
27	Apakah anda sering menyempurnakan produk/jasa yang sudah anda buat agar sesuai dengan permintaan pasar?					
28	Apakah anda sering mengembangkan kembali produk/jasa yang sudah ada secara berkesinambungan?					
29	Apakah anda sering menganalisis trend pasar secara hati-hati?					
30	Apakah anda pernah mengamati pesaing anda yang memiliki pangsa pasar paling besar secara terus menerus?					
31	Apakah anda sering mengamati respon pasar terhadap suatu produk/jasa yang ditawarkan pesaing anda?					
32	Apakah anda pernah mengamati pesaing anda yang memiliki pangsa pasar paling besar secara terus menerus?					
33	Apakah anda sering mengamati pesaing-pesaing anda?					
34	Apakah anda sering menganalisis kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh pesaing anda?					
35	Apakah anda pernah menyempurnakan kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pesaing anda?					
36	Apakah anda sering mengadopsi kelebihan-kelebihan yang dilakukan oleh pesaing anda?					

No.	Pertanyaan	Jawaban				
		TP	SJ	K	S	HS
REACTOR						
37	Apakah anda sering mengembangkan produk/jasa sebagai tanggapan terhadap tekanan situasi lingkungan?					
38	Apakah anda sering kurang merespon produk/jasa yang baru yang dibuat oleh pesaing anda?					
39	Apakah anda sering mengabaikan strategi pengembangan produk/jasa anda secara berkesinambungan?					
40	Apakah anda sering tidak memiliki orientasi yang jelas terhadap produk/jasa yang anda produksi?					
41	Apakah anda sering mengembangkan strategi pasar sesuai dengan yang pesaing anda lakukan untuk mengurangi resiko pada usaha anda?					
42	Apakah anda sering tidak memiliki orientasi pasar yang konsisten terhadap produk/jasa anda?					
43	Apakah anda sering tidak agresif dalam memasarkan produk/jasa anda?					
44	Apakah anda sering bereaksi secara sederhana terhadap perubahan situasi pasar yang ada?					
45	Apakah anda sering kurang memperhatikan strategi persaingan usaha anda?					
46	Apakah anda sering kurang memperhatikan visi dan misi untuk memenangkan persaingan usaha anda?					
47	Apakah anda sering kurang tanggap terhadap strategi usaha yang dilakukan oleh pesaing anda?					
48	Apakah anda sering kalah strategi dengan para pesaing anda?					

DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

RESPONDEN	KARAKTERISTIK INDIVIDU					KARAKTERISTIK USAHA		
	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Status	Pendidikan	Posisi dalam Usaha	Jenis Usaha	Usia Usaha (tahun)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
Responden 1	Wanita	48	Menikah	S1	Pemilik	Catering	8	17
Responden 2	Wanita	46	Menikah	SMA	Pemilik	Es Cream	4	6
Responden 3	Wanita	38	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	4	4
Responden 4	Pria	50	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	10	16
Responden 5	Wanita	43	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	5	7
Responden 6	Pria	42	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	4	6
Responden 7	Pria	48	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	6	12
Responden 8	Pria	43	Menikah	Diploma	Pemilik	Roti / Kue	5	7
Responden 9	Pria	33	Menikah	S1	Pemilik	Roti / Kue	3	3
Responden 10	Wanita	45	Menikah	SMA	Pemilik	Kerupuk	4	3
Responden 11	Wanita	44	Menikah	Diploma	Manajer	Makanan Tradisional	20	6
Responden 12	Wanita	58	Menikah	Diploma	Pemilik	Catering	10	9
Responden 13	Wanita	46	Menikah	SMA	Pemilik	Coklat	3	7
Responden 14	Pria	34	Belum Menikah	S1	Pemilik	Catering	4	10
Responden 15	Wanita	36	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	28	10
Responden 16	Wanita	47	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	4	6
Responden 17	Pria	39	Menikah	S1	Pemilik	Roti / Kue	5	6
Responden 18	Wanita	40	Menikah	S1	Pemilik	Catering	6	12
Responden 19	Pria	29	Belum Menikah	SMA	Manajer	Makanan Tradisional	6	11
Responden 20	Wanita	42	Menikah	S1	Pemilik	Catering	25	26
Responden 21	Wanita	36	Menikah	SMA	Pemilik	Coklat	5	3
Responden 22	Wanita	45	Menikah	SMP	Pemilik	Makanan Tradisional	10	4
Responden 23	Wanita	34	Menikah	S1	Pemilik	Catering	8	22
Responden 24	Wanita	38	Menikah	Diploma	Pemilik	Roti / Kue	4	3
Responden 25	Wanita	24	Belum Menikah	SMP	Manajer	Makanan Tradisional	5	9
Responden 26	Pria	36	Menikah	SMA	Pemilik	Makanan Tradisional	4	8
Responden 27	Wanita	39	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	4	9
Responden 28	Wanita	42	Menikah	Diploma	Pemilik	Catering	6	18
Responden 29	Pria	47	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	5	13
Responden 30	Wanita	44	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	4	6
Responden 31	Pria	45	Menikah	S1	Manajer	Catering	15	17
Responden 32	Pria	41	Menikah	S1	Pemilik	Catering	6	16
Responden 33	Pria	35	Menikah	Diploma	Pemilik	Makanan Tradisional	8	6
Responden 34	Pria	47	Menikah	S1	Pemilik	Roti / Kue	4	11
Responden 35	Pria	36	Menikah	Diploma	Pemilik	Kerupuk	7	8
Responden 36	Wanita	46	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	8	10
Responden 37	Wanita	45	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	4	7
Responden 38	Pria	50	Menikah	Diploma	Pemilik	Makanan Tradisional	11	8
Responden 39	Pria	38	Menikah	S1	Pemilik	Catering	9	14
Responden 40	Wanita	54	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	14	15

RESPONDEN	KARAKTERISTIK INDIVIDU					KARAKTERISTIK USAHA		
	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Status	Pendidikan	Posisi dalam Usaha	Jenis Usaha	Usia Usaha (tahun)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
Responden 41	Pria	35	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	6	11
Responden 42	Pria	40	Menikah	S1	Pemilik	Roti / Kue	5	6
Responden 43	Pria	56	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	12	15
Responden 44	Wanita	48	Menikah	SMA	Pemilik	Makanan Tradisional	5	13
Responden 45	Pria	44	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	9	15
Responden 46	Wanita	40	Menikah	S1	Pemilik	Makanan Tradisional	18	19
Responden 47	Pria	42	Menikah	S1	Pemilik	Catering	6	17
Responden 48	Wanita	37	Menikah	Diploma	Pemilik	Catering	7	16
Responden 49	Pria	32	Belum Menikah	SMA	Pemilik	Es Cream	8	6
Responden 50	Wanita	46	Menikah	SMP	Pemilik	Kerupuk	6	7
Responden 51	Pria	28	Belum Menikah	S1	Pemilik	Catering	4	12
Responden 52	Wanita	58	Menikah	SMA	Pemilik	Makanan Tradisional	12	24
Responden 53	Pria	41	Menikah	SMP	Pemilik	Kerupuk	9	4
Responden 54	Pria	46	Menikah	Diploma	Pemilik	Roti / Kue	8	10
Responden 55	Pria	38	Menikah	S1	Pemilik	Makanan Tradisional	7	12
Responden 56	Pria	56	Menikah	SMP	Pemilik	Roti / Kue	18	20
Responden 57	Wanita	56	Menikah	SD	Pemilik	Kerupuk	11	12
Responden 58	Pria	46	Menikah	S1	Pemilik	Roti / Kue	7	15
Responden 59	Pria	39	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	4	7
Responden 60	Pria	59	Menikah	SMP	Pemilik	Kerupuk	5	4
Responden 61	Pria	42	Menikah	S1	Pemilik	Catering	6	16
Responden 62	Wanita	37	Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	9	10
Responden 63	Wanita	32	Menikah	S1	Manajer	Catering	17	20
Responden 64	Wanita	48	Menikah	Diploma	Manajer	Catering	15	15
Responden 65	Wanita	58	Menikah	Diploma	Pemilik	Makanan Tradisional	7	8
Responden 66	Pria	39	Menikah	SMA	Pemilik	Kerupuk	4	6
Responden 67	Pria	56	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	6	8
Responden 68	Pria	53	Menikah	SMP	Pemilik	Roti / Kue	13	15
Responden 69	Pria	44	Menikah	SD	Pemilik	Catering	7	10
Responden 70	Wanita	36	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	4	10
Responden 71	Wanita	55	Menikah	S1	Pemilik	Catering	9	16
Responden 72	Wanita	58	Menikah	SMA	Pemilik	Kerupuk	5	3
Responden 73	Pria	50	Menikah	SMA	Pemilik	Catering	4	7
Responden 74	Wanita	27	Belum Menikah	SMA	Pemilik	Roti / Kue	5	4
Responden 75	Wanita	29	Belum Menikah	SMA	Pemilik	Makanan Tradisional	4	6
Responden 76	Wanita	43	Menikah	SMA	Pemilik	Coklat	7	8
Responden 77	Wanita	59	Menikah	SMP	Pemilik	Makanan Tradisional	8	6
Responden 78	Pria	38	Menikah	Diploma	Pemilik	Roti / Kue	5	9
Responden 79	Pria	54	Menikah	S1	Pemilik	Kerupuk	11	10
Responden 80	Wanita	48	Menikah	SMA	Pemilik	Kerupuk	13	12

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	8.3250	3.29470	80
x1.1	11.4375	3.48539	80
x1.2	11.5000	2.76048	80
x1.3	12.2750	2.34912	80
x2.1	16.0500	2.45929	80
x2.2	13.9000	2.21959	80
x2.3	16.1875	2.30076	80
x3.1	13.0000	2.07456	80
x3.2	13.3750	2.74842	80
x3.3	11.8250	2.77318	80
x4.1	10.9875	1.52194	80
x4.2	10.8500	2.28977	80
x4.3	10.2750	2.06830	80

Correlations

		Y	x1.1	x1.2	x1.3	x2.1	x2.2	x2.3	x3.1	x3.2	x3.3	x4.1	x4.2	x4.3
Pearson Correlation	Y	1.000	.392	.348	.399	.171	-.129	-.067	-.181	-.029	-.325	.359	-.108	.024
	x1.1	.392	1.000	.790	.367	.353	.025	-.048	.172	.005	-.179	.197	-.146	-.110
	x1.2	.348	.790	1.000	.465	.421	.163	.073	.217	.127	-.131	.267	.042	-.080
	x1.3	.399	.367	.465	1.000	.425	.287	.077	.151	.131	.064	.051	.090	-.164
	x2.1	.171	.353	.421	.425	1.000	.407	.452	.072	.132	-.036	.183	.258	.199
	x2.2	-.129	.025	.163	.287	.407	1.000	.673	.327	.419	.322	.288	.552	.196
	x2.3	-.067	-.048	.073	.077	.452	.673	1.000	.265	.425	.331	.453	.661	.298
	x3.1	-.181	.172	.217	.151	.072	.327	.265	1.000	.511	.605	.100	.298	-.136
	x3.2	-.029	.005	.127	.131	.132	.419	.425	.511	1.000	.675	.277	.548	.333
	x3.3	-.325	-.179	-.131	.064	-.036	.322	.331	.605	.675	1.000	.065	.387	.145
	x4.1	.359	.197	.267	.051	.183	.288	.453	.100	.277	.065	1.000	.446	.303
	x4.2	-.108	-.146	.042	.090	.258	.552	.661	.298	.548	.387	.446	1.000	.428
	x4.3	.024	-.110	-.080	-.164	.199	.196	.298	-.136	.333	.145	.303	.428	1.000

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x4.3, x1.2, x3.3, x2.2, x4.1, x1.3, x2.1, x4.2, x3.1, x3.2, x2.3, x1.1 ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.739 ^a	.546	.465	2.41066	.546	6.714	12	67	.000	1.603

a. Predictors: (Constant), x4.3, x1.2, x3.3, x2.2, x4.1, x1.3, x2.1, x4.2, x3.1, x3.2, x2.3, x1.1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	468.196	12	39.016	6.714	.000 ^a
	Residual	389.354	67	5.811		
	Total	857.550	79			

a. Predictors: (Constant), x4.3, x1.2, x3.3, x2.2, x4.1, x1.3, x2.1, x4.2, x3.1, x3.2, x2.3, x1.1

b. Dependent Variable: Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Tolerance Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.857	3.274		-.262	.794					
	x1.1	.169	.137	.179	1.233	.222	.392	.149	.102	.321	3.118
	x1.2	-.156	.181	-.131	-.863	.391	.348	-.105	-.071	.296	3.376
	x1.3	.699	.150	.498	4.651	.000	.399	.494	.383	.591	1.693
	x2.1	-.074	.157	-.055	-.471	.639	.171	-.057	-.039	.494	2.025
	x2.2	-.410	.181	-.276	-2.266	.027	-.129	-.267	-.187	.457	2.189
	x2.3	.111	.207	.078	.537	.593	-.067	.065	.044	.325	3.080
	x3.1	-.098	.196	-.062	-.501	.618	-.181	-.061	-.041	.445	2.246
	x3.2	.336	.160	.280	2.098	.040	-.029	.248	.173	.380	2.629
	x3.3	-.464	.164	-.390	-2.835	.006	-.325	-.327	-.233	.358	2.795
	x4.1	.890	.226	.411	3.946	.000	.359	.434	.325	.624	1.603
	x4.2	-.296	.191	-.206	-1.546	.127	-.108	-.186	-.127	.383	2.613
	x4.3	.120	.173	.076	.697	.488	.024	.085	.057	.577	1.733

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions													
				(Constant)	x1.1	x1.2	x1.3	x2.1	x2.2	x2.3	x3.1	x3.2	x3.3	x4.1	x4.2	x4.3	
1	1	12.662	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.136	9.636	.00	.09	.02	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.02	.00	.01	.01
	3	.055	15.236	.00	.01	.00	.00	.01	.00	.00	.00	.03	.02	.11	.01	.01	.11
	4	.036	18.814	.00	.10	.00	.21	.02	.03	.00	.00	.03	.01	.00	.00	.00	.12
	5	.025	22.595	.02	.00	.04	.12	.01	.02	.01	.00	.00	.04	.01	.20	.20	.20
	6	.021	24.731	.04	.01	.05	.16	.00	.01	.02	.07	.15	.00	.05	.08	.03	.03
	7	.016	28.486	.03	.07	.01	.12	.17	.09	.02	.00	.00	.01	.28	.01	.01	.01
	8	.012	33.106	.01	.62	.47	.10	.03	.00	.00	.04	.08	.07	.00	.17	.00	.00
	9	.011	33.834	.00	.01	.04	.00	.03	.17	.02	.16	.29	.01	.12	.31	.05	.05
	10	.010	36.089	.00	.00	.01	.01	.35	.43	.03	.07	.06	.04	.08	.00	.19	.19
	11	.009	37.099	.02	.06	.34	.01	.01	.02	.01	.21	.33	.64	.02	.01	.00	.00
	12	.005	50.713	.51	.02	.02	.00	.22	.08	.25	.20	.02	.00	.42	.03	.05	.05
	13	.004	54.955	.36	.01	.00	.25	.14	.17	.64	.21	.01	.06	.00	.17	.24	.24

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.5290	14.4663	8.3250	2.43445	80
Residual	-5.16654	5.55892	.00000	2.22003	80
Std. Predicted Value	-1.559	2.523	.000	1.000	80
Std. Residual	-2.143	2.306	.000	.921	80

a. Dependent Variable: Y