

# STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL KERAMIK DENGAN PENDEKATAN *CONTINGENT STRATEGIC SUCCESS FORMULA*

MOH. HARTONO

Politeknik Negeri Malang

Jl. Veteran PO. Box 04 Malang, moh\_hartono@yahoo.com

## ABSTRACT

*Many small industries have difficulties to survive or to develop their business. The CSSF (contingent strategic success formula) approach was used to analyze the formula of success strategy combining with internal and external factors of the companies, i.e. to measure, to estimate, and to forecast the condition of environmental companies in this time and the future. Measuring. The internal factors of the companies was aimed to know everything that improved so that follow the external needs condition in the future. In order to succeed in the future, companies need to follow the optimal internal and external condition with turbulence level by use three points of the marketing methods, are to build the product positioning at specific area business, to build a robust differentiation and to build the brand images or emotional relationship with customers.*

**Key words:** *strategy of development, CSSF, the small industries of ceramics, cluster analysis*

---

## PENDAHULUAN

Persaingan pasar global yang sudah berjalan selama ini membawa konsekuensi yang cukup berat terhadap kelangsungan hidup industri-industri kecil dalam negeri. Perusahaan dituntut untuk memberikan beraneka alternatif produk yang berkualitas dan kompetitif di pasar, serta sikap yang apatis terhadap perkembangan pasar adalah salah satu pemicu kurangnya kemampuan bersaing industri kecil di di pasar, terutama di pasar global.

Masuknya keramik dari Negara Tiongkok (Cina) merupakan contoh bahwa industri keramik telah memasuki pasar global. Selama ini produk dari Tiongkok cukup dikenal dengan harganya yang murah. Sehingga dapat bersaing dengan produk lokal khususnya produk keramik Dinoyo Kota Malang. Untuk mempertahankan potensi keramik di Kota Malang setelah adanya serbuan produk keramik dari Tiongkok tersebut, diperlukan suatu upaya untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kualitas produk. Untuk meningkatkan kualitas tersebut, salah satu usaha yang dapat dilaksanakan adalah memperbaiki kinerja dan produktivitas serta efisiensi dari industri kecil keramik.

Langkah pertama untuk memperbaiki kinerja, produktivitas dan efisiensi antara lain adalah perlunya mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi performansi industri khususnya industri kecil keramik. Karena dengan mengetahui faktor-faktor dominan yang memengaruhi performansi industri kecil, maka bisa digunakan untuk membuat strategi perencanaan dan pengembangan industri tersebut, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

Performansi suatu organisasi merupakan hubungan yang kompleks dari kriteria yang meliputi: (a) efektivitas, (b) efisiensi, (c) kualitas, (d) produktivitas (e) kualitas kehidupan kerja, (f) daya inovasi, (g) keuntungan sebagai tujuan utama perusahaan. Disamping itu faktor kewirausahaan sangat menentukan keberhasilan industri kecil. Kewirausahaan mencirikan karakter pengusaha yang berkaitan dengan bakat pribadi, inovasi, dan inisiatif, perilaku, terhadap risiko dan pengelolaan bisnis yang berorientasi pada keuntungan. (Hartono, 2002).

Industri kecil dihadapkan pada berbagai hambatan dalam pengembangan usaha. Permasalahan yang dihadapi oleh industri kecil

berbeda dengan industri dengan skala besar. Hambatan ini berkaitan dengan kemampuan pengelolaan usaha yang rendah, kesulitan untuk memperoleh sumber pembiayaan karena kurangnya pengetahuan dan kepercayaan dari lembaga keuangan formal, kesulitan dalam mengakses pasar dan ketergantungan pada industri besar baik dalam pasokan bahan baku maupun akses pasar.

Saat ini kebutuhan pengembangan industri kecil menjadi semakin mendesak terutama untuk tujuan memperkuat struktur industri pascakrisis ekonomi. Pengembangan industri kecil hanya dimungkinkan jika kebijakan industri secara nyata berpihak pada kepentingan industri kecil. Kebijakan pengembangan industri kecil harus dapat mendorong setiap pelaku pada sector ini sehingga usaha industri kecil dapat berkembang secara mandiri. Untuk mencapai tujuan tersebut, program pembinaan industri kecil harus bersifat: "taylor made" dalam arti dirancang secara khusus dan disesuaikan dengan kondisi sosial budaya serta sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai, informal, dalam arti terbinanya hubungan dialogis dalam suasana keterbukaan dan individual atau kelompok kecil.

Industri kecil memiliki kekuatan yang berhubungan dengan karakteristik produk dan kondisi dinamis organisasi industri kecil (Hartono, 2002). Kekuatan tersebut memberikan keunggulan kompetitif dan terdiri atas: a) Keselarasan antara aspek fisik dengan aspek teknologi produk dan proses produksi; b) Produk memerlukan keterampilan manual yang tinggi; c) Produksi massa untuk komponen khusus (*specialized components*); d) Produk dengan skala kecil dan produksi jangka pendek; e) Faktor lokasi dan biaya transportasi; f) Produk dengan rancangan khusus dan inovasi; g) Hubungan pengelola dan pekerja yang dekat; h) Fleksibilitas dan biaya tak langsung yang rendah; i) Pelayanan penjualan; dan j) Kecepatan dalam merespons peluang untuk tumbuh.

Dalam penelitian ini digunakan Pendekatan CSSF (*Contingent Strategic Success Formula*), yang ditujukan untuk menganalisis formula strategi sukses dengan mengkombinasikan kondisi internal perusahaan dan eksternal perusahaan, yaitu dengan mengukur, mengestimasi, dan memprediksi kondisi lingkungan perusahaan

pada saat ini dan rentang waktu tertentu di masa depan. Pengukuran kondisi internal perusahaan dimaksudkan agar nantinya dapat diketahui hal-hal yang perlu diperbaiki sehingga dapat memenuhi persyaratan kondisi eksternal perusahaan yang optimal di masa mendatang.

Penelitian ini mengidentifikasi variabel-variabel yang berpengaruh pada industri kecil keramik dan selanjutnya menentukan strategi pengembangan industri kecil keramik dengan pendekatan *Contingent Strategic Success Formula*.

Pendekatan CSSF (*Contingent Success Strategic Formula*) adalah suatu pendekatan sistem strategi yang mempertimbangkan berbagai pertimbangan yang menyangkut kondisi masa mendatang, dan perubahan internal perusahaan serta perubahan lingkungan perusahaan yang berbeda dari peramalan dan asumsi-asumsi yang telah dibuat. Pendekatan CSSF ditujukan untuk menganalisis formula strategi sukses dengan mengkombinasikan kondisi internal dan eksternal perusahaan, yaitu dengan jalan mengukur, mengestimasi, dan memprediksi kondisi lingkungan perusahaan pada saat ini dan rentang pada waktu tertentu di masa depan pengukuran kondisi internal perusahaan dimaksudkan agar nantinya dapat diketahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki sehingga dapat memenuhi persyaratan kondisi eksternal yang optimal di masa mendatang.

Penelitian ini dibatasi pada masalah yang dihadapi oleh kelompok industri kecil keramik di sentra industri keramik Dinoyo Kota Malang, dengan menggunakan kajian statistika multivariat yang diterapkan pada manajemen perusahaan dalam penentuan estimasi dan prediksi tingkat turbulensi lingkungan yang ditentukan berdasarkan persepsi pemilik perusahaan dengan memperhatikan pendapat ahli yang terkait.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang berpengaruh pada industri kecil keramik serta mengukur besarnya pengaruh tiap variabel tersebut terhadap penentuan faktor strategis perusahaan, selanjutnya melakukan perumusan strategis berkaitan dengan pengembangan industri keramik dan memberikan alternatif solusi yang sesuai dengan profil perusahaan untuk mencapai sukses usaha.

## METODE

Sampel data yang diambil dalam penelitian ini dengan menyebarkan kuesioner pada industri kecil keramik dinoyo, kuesioner ini berisi tentang faktor-faktor pendukung industri kecil dan faktor-faktor penghambat industri kecil. Selain penyebaran kuesioner, wawancara, dan dokumentasi juga dilakukan. Pendekatan *CSSF* menggunakan 3 (tiga) variabel dasar dalam proses penentuan strateginya, tiga variabel tersebut adalah sebagai berikut: Turbulensi lingkungan adalah gejala atau perubahan lingkungan perusahaan yang diukur dengan tingkat perubahan lingkungan dan tingkat kemampuan untuk memprediksi perubahan tersebut faktor turbulensi dapat dideskripsikan pada 4 hal, yaitu: kompleksitas lingkungan, familiaritas perubahan lingkungan, kecepatan perubahan lingkungan, visibilitas perubahan lingkungan, perubahan produk, kecepatan pengenalan produk, pengendali gerak perusahaan, strategi perusahaan, dan yang terakhir respon terhadap ketahanan lingkungan. Turbulensi lingkungan masa depan tidak serta-merta seperti kondisi saat ini karena itulah butuh ketajaman intuisi para pengambil keputusan dan prediksi, prediksi ini dilakukan dengan jalan mendiagnosis turbulensi tersebut.

*Agresivitas perusahaan*, merupakan ukuran keaktifan perusahaan untuk melakukan perubahan pada produk dan strategi pemasarannya. Faktor penentunya adalah perubahan produk historis, strategi pemasaran perusahaan dan kecepatan waktu pengenalan produk baru perusahaan relatif terhadap produk baru yang muncul di pasar

*Responssivitas perusahaan*, merupakan respons yang ditujukan oleh perusahaan untuk masalah pemasaran, strategi hingga perubahan fleksibel yang tidak didasarkan pada hanya satu bidang saja.

Dalam pendekatan kontingen strategis sukses formula digunakan metode statistika multivariat, yaitu uji rehabilitas, uji validitas, analisis faktor, analisis kluster, dan analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 merupakan variabel-variabel yang berpengaruh pada industri kecil keramik di Dinoyo.

**Tabel 1.** Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel
Kompleksitas Lingkungan
• X <sub>2</sub> (Tuntutan TK)
• X <sub>12</sub> (P. Pemasok. Dlm. Harga)
• X <sub>25</sub> (P. Sosial Masy.)
• X <sub>28</sub> (P. Politik Ekonomi)
• X <sub>10</sub> (Jumlah Pemasok)
• X <sub>27</sub> (M. Teknologi)
• X <sub>36</sub> (P. Suku Bunga)
• X <sub>45</sub> (Pesaing Baru)
Familiaritas Perub. Lingkungan
• X <sub>1</sub> (Keterampilan TK)
• X <sub>8</sub> (Mendapat Bahan Baku)
• X <sub>32</sub> (P. Peraturan Pemerintah)
• X <sub>33</sub> (Pembinaan Pemerintah)
• X <sub>34</sub> (Mendapat Dana)
• X <sub>35</sub> (Peranan Bank)
Kecepatan Perubahan Lingkungan
• X <sub>13</sub> (P. harga Bahan Baku)
• X <sub>16</sub> (P. Perilaku Konsumen)
• X <sub>29</sub> (P. inflasi)
• X <sub>31</sub> (Pengaruh Globalisasi)
Visibilitas Perubahan Lingkungan
• X <sub>5</sub> (Inovasi Prod. Pesaing)
• X <sub>14</sub> (Jumlah Pesaing)
• X <sub>15</sub> (Tekanan Pesaing)
• X <sub>37</sub> (P. Perek. Lokal)
Perubahan Produk
• X <sub>3</sub> (Produk Yang Dihasilkan)
• X <sub>4</sub> (Inovasi Produk)
• X <sub>6</sub> (Substitusi Produk)
• X <sub>7</sub> (Pengendalian Kualitas)
• X <sub>26</sub> (P. Teknologi)
Kecepatan Pengenalan Produk
• X <sub>17</sub> (Pengembalian Produk)
• X <sub>18</sub> (Promosi)
• X <sub>19</sub> (Saluran Distribusi)
• X <sub>30</sub> (Menentukan Haraga)
• X <sub>9</sub> (Kehabisan Bahan Baku)
Pengendali Gerak Perusahaan
• X <sub>42</sub> (Pengendali Usaha)
• X <sub>20</sub> (Pasar Yang dikuasai)
• X <sub>21</sub> (Rebutan Pasar D. Pesaing)
• X <sub>23</sub> (M. Strategi Pemasaran)
• X <sub>24</sub> (Kapasitas Produksi)
• X <sub>39</sub> (P. P. Lingk Industri)
Strategi perusahaan
• X <sub>22</sub> (Perluasan P. Pasar)
• X <sub>40</sub> (Perkembangan Usaha)
• X <sub>41</sub> (Peluang Keberhasilan U.)
Respons Thd Perubahan Lingkungan
• X <sub>11</sub> (Pindah Pemasok)
• X <sub>38</sub> (P. Perek. Nasional)
• X <sub>43</sub> (Sikap M. P. Lingkungan)
• X <sub>44</sub> (Kecenderungan Menghdhp Persaingan)

Tabel 2 merupakan hasil perincian penyebaran kuesioner pada industri keramik di Malang. Penyebaran kuesioner ini sejumlah 60 responden tapi yang kembali hanya 36 responden. Tujuan

**Tabel 2.** Data Industri Keramik dan Perincian Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Perincian
Banyak industri yang diteliti	60	Yang kembali sebanyak 36 responden
Permodalan	5-25 juta	-
Aset	± Rp15.000.000-Rp700.000.000	- Gedung/rumah - Mesin - Modal kerja
Omzet/bulan	± Rp2.000.000-Rp15.000.000	- Bagian pembakaran
Tenaga kerja	2-15 orang tenaga kerja	- Bagian pencetakan - Bagian finishing
Jenis usaha		- Keramik
Kuesioner yang disebar	60	
Kuesioner yang kembali	36	
Tidak sah	-	
Layak uji	36	

penyebaran kuesioner ini untuk mengetahui pengembangan industri kecil keramik Dinoyo Malang.

#### Reliabilitas

Uji didasarkan pada suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach Alpha > 0.60 (Nunnally, 1996 dalam Singgih, 2003). Hasil *Cronbach* sebesar 0.9292, angka ini jauh di atas 0.60 jadi dapat disimpulkan bahwa reliabilitas kuesioner tinggi atau kuesioner ini dapat dinyatakan reliabel.

#### Hasil uji validitas

Dengan membandingkan harga  $r$  (*total correlation*) dengan harga  $r$  tabel untuk setiap item yang telah diuji reliabilitasnya, untuk *degree of freedom* (df) sebesar 83 dan harga alpha ( $\alpha$ ) 5% = 0.05. Didapat harga  $r$  tabel sebesar 0.244. Jika  $r$  hitung untuk  $r$  tiap item pada kolom *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai  $r$  positif, maka item pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Sehingga dari uji validitas didapat item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid adalah sebagai berikut.

Setelah di-*cross check*-kan dengan tabel  $r$  (*product moment*) item pertanyaan yang tidak valid adalah  $X_1, X_3, X_4, X_8, X_{20}, X_{35}, X_{41}, X_{42}$  dan  $X_{44}$  yang tidak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Analisis faktor dengan menggunakan factoring dan rotasi factoring

Sehingga dapat disimpulkan bahwa angka variabel  $X_2$  masuk pada faktor 2 karena besar

**Tabel 3.** Faktor-faktor yang Terbentuk

Faktor								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
X5	X2	X12	X23	X17	X6	X19	X9	X14
X16	X7	X13	X38	X26	X11	X41		X37
X22	X10	X29	X45					
X24	X15	X32						
X25	X18	X33						
X27	X21	X43						
X28	X34							
X30	X36							
X31								
X39								
X40								

**Tabel 4.** Nama Tiap Faktor

Komponen	Nama Komponen
Faktor I	Komplekstas lingkungan
Faktor II	Familiaritas perubahan lingkungan
Faktor III	Kecepatan perubahan lingkungan
Faktor IV	Visibilitas perubahan lingkungan
Faktor V	Perubahan Produk
Faktor VI	Kecepatan waktu Pengenalan
Faktor VII	Pengendalian gerak organisasi
Faktor VIII	Strategi perusahaan
Faktor IX	Respons perusahaan menghadapi perubahan lingkungan

korelasi antara  $X_2$  dengan faktor 2 adalah yang terbesar.

Selanjutnya pemberian nama yang relevan untuk masing-masing faktor yang terbentuk dengan melihat variabel apa saja yang termasuk dalam faktor-faktor itu, nama-nama faktor-faktor itu seperti yang tersaji dalam Tabel 4.

Pada analisis lanjutan untuk mengetahui bobot tiap faktornya, dibawa ke-AHP untuk mendapatkan prioritas kontribusi tiap-tiap faktor

**Tabel 5.** Matriks Perbandingan Berpasangan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eigen
1	2	3	4	4	1/3	5	4	6	0.189
1/2	1	4	4	1/5	1/3	5	4	4	0.122
1/3	1/4	1	4	1/6	1/3	3	1/3	1/3	0.047
1/4	1/4	1/4	1	4	2	3	1/5	1/5	0.078
1/4	5	6	1/4	1	6	5	6	6	0.211
3	3	3	1/2	1/6	1	5	1/5	1/5	0.123
1/5	1/5	1/3	1/3	1/5	1/5	1	1/7	1/7	0.016
1/4	1/4	3	5	1/6	5	7	1	2	0.104
1/6	1/4	3	5	1/6	5	7	1/2	1	0.099
4.94	12.3	23.5	24.1	10.8	20.1	41	16.3	19.8	

**Tabel 6.** Bobot Tiap Faktor

Faktor Utama	Turbulensi Lingkungan				Agresivitas		Responsivitas		
Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bobot	0.189	0.122	0.047	0.078	0.211	0.122	0.016	0.105	0.099

tersebut pada perkembangan industri kecil keramik dengan melakukan perbandingan berpasangan berdasarkan tingkat kepentingannya di mana *judgement* diberikan oleh peneliti, sehingga diperoleh bobot faktor sebagaimana tercantum pada Tabel 5.

Dari hasil matriks perbandingan berpasangan di atas diperoleh nilai eigenvalue yang menyatakan besar bobot prioritas atau kontribusi dari masing-masing faktor yang membentuknya, faktor-faktor tersebut mewakili variabel yang menjadi anggotanya. Jika di tabelkan sebagaimana tercantum pada Tabel 6.

Analisis cluster. Dengan berpedoman bahwa anggota sebuah cluster tentu mempunyai kemiripan satu dengan yang lain dan mereka tentu juga berbeda dengan anggota cluster yang lain (Santoso, 2002), dan dengan berdasarkan hasil dari *cluster membership* yang terbentuk maka kami mengambil 3 cluster yang kami anggap optimal, yakni peneliti anggap sesuai dengan kondisi real di lapangan dan subyektifitas peneliti yang obyektif yang didasarkan pada realitas di lapangan dan kemiripan antar anggota clusternya, dari tiga cluster terbentuk beranggotakan responden sebagai berikut.

**Tabel 7.** Cluster dan Anggotanya

Cluster	Anggota
Cluster I	1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
Cluster II	3, 6, 7, 10, 12, 13, 25, 32, 33, 34, 35, 36,
Cluster III	17, 26, 27, 28, 29, 30, 31

**Tabel 8.** Fungsi Strategi dan Parameter Strategi Pengembangan

Fungsi Strategi	Parameter
Persaingan	Penetapan harga bersaing Respons terhadap pesaing/pasar Pro aktif
Pemasaran	Promosi Perluasan Pangsa Pasar Saluran Distribusi
Produksi	Inovasi Produk Kapasitas Produksi Pengendalian kualitas Prod.
Modal	Kredit Usaha Kecil Teknologi Pemasok
Tenaga kerja dan Organisasi	Target Produksi untuk TK Pembatasan Tenaga kerja Manajemen organisasi

*Analytical Hierararchy Proses* (AHP). Dari wawancara dengan karyawan Disperindag Kota Malang, studi literatur, dan survei lapangan serta para ahli pemasaran diperoleh informasi tentang fungsi strategi pengembangan industri kecil dengan kriteria strategi pengembangannya. Dan kriteria itu antara lain sebagaimana tercantum pada Tabel 8.

Berdasarkan hasil analisis faktor telah diperoleh variabel yang berpengaruh dan tidak berpengaruh dalam penentuan strategi pengembangan usaha kecil keramik, variabel yang tidak berpengaruh karena tidak valid antara lain: keterampilan tenaga kerja, produk yang dihasilkan, inovasi produk, mendapatkan bahan baku, pasar yang dikuasai,

peranan bank, peluang keberhasilan usaha, pengendali usaha, kecenderungan menghadapi perubahan.

Selanjutnya dari analisis faktor terbentuk 9 faktor dengan anggota yang berkorelasi cukup kuat sehingga dapat dikatakan bahwa ke-9 faktor yang terbentuk tersebut dapat dinyatakan sebagai hasil yang optimum, ke-9 faktor tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6 dapat diartikan bahwa ke-36 variabel yang terdapat dalam hasil

analisis faktor berpengaruh dalam perkembangan industri kecil dengan kontribusi sebesar bobot yang tertera pada tabel di atas. Sedangkan variabel-variabel yang tidak berpengaruh karena tidak valid.

Kalau dilihat variabel  $X_3$  (produk yang dihasilkan) seharusnya secara logika sangat berpengaruh pada perkembangan industri keramik, hal ini menunjukkan bahwa untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal seharusnya dilakukan penelitian yang berulang-ulang.

**Tabel 9.** Fungsi Strategi dan Fungsi Parameter

Cluster	Fungsi Strategi	Fungsi Parameter
Cluster I	Modal = 0.7957	Kredit usaha kecil = 0.6238 Teknologi = 0.3109 Pemasok = 0.0622
	Pemasaran = 0.5218	Promosi = 0.6399 Perluasan pangsa pasar = 0.2553 Saluran distribusi = 0.1071
	Persaingan = 0.1979	Penetapan harga bersaing = 0.6339 Respons thp pesaing/pasar = 0.2553 Pro aktif = 0.1071
	Produksi = 0.1016	Kapasitas produksi = 0.7254 Inovasi produk = 0.1935 Pengendalian kualitas prod. = 0.0810
	Tk dan Org = 0.0531	Target produksi pd TK = 0.5793 Pembatasan tenaga kerja = 0.3686 Manajemen organisasi = 0.0521
	Pemasaran = 0.8521	Perluasan pangsa pasar = 0.2157 Saluran distribusi = 0.7232 Promosi = 0.0609
	Modal = 0.4324	Kredit usaha kecil = 0.7028 Teknologi = 0.1822 Pemasok = 0.1149
	Persaingan = 0.2225	Penetapan harga bersaing = 0.2157 Respons terhadap pesaing = 0.7232 Pro aktif = 0.0609
	Produksi = 0.1129	Pengendalian kualitas prod = 0.6333 Kapasitas produksi = 0.2534 Inovasi produk = 0.1061
	Tk dan Org = 0.0579	Target produksi pd TK = 0.5555 Pembatasan tenaga kerja = 0.0903 Manajemen organisasi = 0.3537
Cluster III	Pemasaran = 0.4629	Promosi = 0.2157 Perluasan pangsa pasar = 0.7232 Saluran distribusi = 0.0609
	Produksi = 0.3078	Inovasi produk = 0.0906 Kapasitas produksi = 0.6118 Pengendalian kualitas prod. = 0.2975
	Modal = 0.1162	Kredit usaha kecil = 0.6333 Teknologi = 0.2605 Pemasok = 0.1061
	Persaingan = 0.0950	Penetapan harga bersaing = 0.6479 Respons thp pesaing/pasar = 0.2299 Proaktif = 0.1809
	Tk dan Org. = 0.0402	Target produksi pd TK = 0.1694 Pembatasan tenaga kerja = 0.5452 Manajemen organisasi = 0.2852

Dari interpretasi faktor tersebut dapat ditarik bahwa variabel-variabel yang berpengaruh tersebut harus mendapatkan perhatian lebih dalam menjalankan bisnis keramik karena variabel-variabel ini turut menentukan arah perkembangan bisnis ini sesuai dengan kontribusinya.

Interpretasi faktor didasarkan pada hasil analisis *rotated component matrix*, yaitu dengan melihat besar kecilnya korelasi antara variabel dengan faktor yang terbentuk dan arah yang ditunjukkan dengan tanda positif dan negatif.

Faktor kompleksitas lingkungan: terdiri atas variabel inovasi produk pesaing, perubahan perilaku konsumen, perluasan pangsa pasar, kapasitas produksi, perubahan sosial masyarakat, mengganti teknologi, pengaruh politik ekonomi, menentukan harga, pengaruh globalisasi, pengaruh perubahan lingkungan, perkembangan usaha.

Interpretasi cluster perusahaan adalah sebagai berikut:

Cluster I umumnya industri keramik berskala kecil yang kurang berhasil, permodalan kecil, dikelola apa adanya, menunggu kalau ada order, tidak aktif dalam pemasaran, pasar hanya terbatas pada wilayah Kota Malang saja, umumnya menghasilkan cinderamata, vas bunga yang bermutu rendah.

Cluster II umumnya berdasarkan produksi massal untuk segala macam keramik yang berskala menengah, permodalan relatif cukup, tapi kurang dalam pemasaran, selain itu pangsa pasar cukup luas, lebih berani mengambil risiko, kurang kreatif dalam pengembangan produk, teknologi yang dipakai cukup memadai.

Cluster III umumnya berdasarkan produksi massal untuk segala macam keramik yang cukup berhasil, berani berisiko, didukung permodalan yang kuat, teknologi cukup modern, pengembangan produk seiring tuntutan konsumen, inovatif, mempunyai pangsa pasar tersendiri, telah mempunyai semacam *showroom* sendiri.

Berdasarkan Tabel 9 dapat dianalisis strategi pengembangan sebagai berikut.

Cluster I. Penambahan permodalan, melakukan promosi yang gencar, menetapkan harga yang benar-benar kompetitif, harus berusaha merespons tindakan pesaing, peningkatan kapasitas produksi dan mulai berinovasi, memberikan target produksi pada tenaga kerja antisipatif terhadap perubahan,

*strategi pemasaran yang kokoh*, memperluas pangsa pasar.

Cluster II. Menekankan pada *strategi Pemasaran yang kokoh* dan penambahan modal, harus membentuk saluran distribusi produk, memperluas pangsa pasar, berusaha memperoleh kredit usaha, responsif terhadap pesaing, menetapkan harga bersaing, Kendalikan kualitas produk, menambah kapasitas produksi, memberi target produksi pada tenaga kerja, lakukan manajemen perusahaan agar lebih efektif.

Cluster III. Tekankan pada *strategi pemasaran yang kokoh*, penambahan produksi dan sedikit tambah permodalan: Perluas pangsa pasar diiringi promosi secara kontinu, Peningkatan kapasitas produksi, kendalikan kualitas, terus berinovasi, Tetapkan harga yang bersaing, responsif terhadap pesaing, mulai batasi tenaga kerja. Lakukan manajemen perusahaan yang efektif dan efisien. Ketiga poin strategi aplikatif pada tataran operasional di atas dapat disimpulkan setelah sekian lama bergelut dengan analisis masalah yang dihadapi industri kecil, kenyataan dilapangan yang menunjukkan begitu lemahnya pemasaran yang dilakukan perusahaan-perusahaan ini serta sebuah konsep pemasaran modern yang lebih menekankan sebuah hubungan emosional antara produsen-konsumen sehingga mampu menekan konsumen untuk tidak bisa pindah pada produsen lain.

## SIMPULAN

Sesuai hasil perhitungan dan variabel yang telah teridentifikasi serta cluster industri kecil keramik yang telah terbentuk, maka terdapat 3 strategi pengembangan industri kecil keramik Dinoyo Kota Malang agar sukses pada masa yang akan datang, perusahaan perlu memenuhi kondisi internal yang optimal sesuai dengan tingkat turbulensinya masing-masing. Untuk Cluster I, harus dilakukan penambahan permodalan, melakukan promosi yang gencar, menetapkan harga yang benar-benar kompetitif, harus berusaha merespons tindakan pesaing, peningkatan kapasitas produksi dan mulai berinovasi, memberikan target produksi pada tenaga kerja antisipatif terhadap perubahan, strategi pemasaran yang kokoh, dan memperluas pangsa pasar.

Untuk Cluster II dan Cluster III, harus menekankan pada strategi pemasaran yang kokoh

dan penambahan modal, harus membentuk saluran distribusi produk, memperluas pangsa pasar, berusaha memperoleh reedit usaha, responsif terhadap pesaing, menetapkan harga bersaing, Kendalikan kualitas produk, menambah kapasitas produksi, memberi target produksi pada tenaga kerja, lakukan manajemen perusahaan agar lebih efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, H. I., 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall International Ltd, Cambridge, Great Britain.
- Ansoff, H. I., 1965. *The New Corporate Strategy*: USA. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hartono, Moh., 2002. *Penentuan faktor dominan yang memengaruhi Performansi Industri kecil keramik di Kota Malang berdasarkan persepsi pengusaha*, Makalah Seminar Nasional, Universitas Widya Mandala, Surabaya, 16 Juli 2002.
- Richard B. R., John A. Pearce. 1988. *Strategy Formulation And Implementation*, Second Edition, USA. Toppan Company Limited, New York.
- Santoso, S., 2002. *Peranan Teknik Industri Dalam Kajian Sistem Inovasi Pengembangan Produk Unggulan Daerah Dan Model Dukungan Teknologi Usaha Kecil Menengah*, Seminar Teknik Industri UMM, 10-4-2002.
- Santoso, S., 2003. *SPSS Statistik Multivariat*, Jakarta: PT Elex Media Computindo Kelompok Gramedia.
- Kotler, P., 1994. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Penerbit PT Prenhallindo.
- Saaty, T.I., 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*. Jakarta. PT Gramedia.
- Kadarasyah & Ali R.M., 2000. *Sistem Pendukung Keputusan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- , 1994. *Manajemen Usaha Kecil*, Yogyakarta: BPFPE.
- Nazir, Moh., 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta. Jakarta: PT Ghalia Indonesia.