

**ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI BAURAN PEMASARAN USAHA
BATIK TULIS MADURA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN**

(Studi Kasus pada Sentra Usaha Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat
Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**SYAIFUL BAHRI
NIM. 0310323138**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2008**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 07 Juli 2008

Jam : Pukul 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Syaiful Bahri

Judul : ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI BAURAN PEMASARAN USAHA BATIK TULIS MADURA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN (Studi Kasus Paada Sentra Batik Tulis Melati di Desa Pekandangan barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si
Ketua

Drs. Wasis A. Latif, MP
Anggota

Drs. Soekarto, Msi
Anggota

Sunarti, S.Sos. MAB
Anggota

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Manajemen Strategi Bauran Pemasaran Usaha Batik Tulis Madura dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus Pada Sentra Usaha Batik Tulis Melati di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura)

Disusun oleh : Syaiful Bahri

NIM : 0310323138

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Malang, 12 Juni 2008

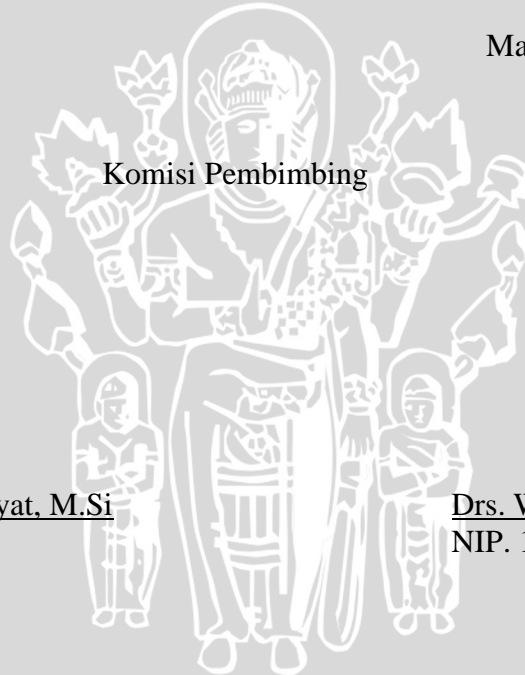
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si
NIP. 131 570 386

Drs. Wasis A. Latif, MP
NIP. 130. 682 588



KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Tiada ungkapan yang pantas dan patut bagi seorang duli hamba yang sedang melaksanakan amanat mulia terhadap Zat Idola Yang Maha Akbar, kecuali rasa syukur yang sedalam-dalamnya yang senantiasa diucapkan dan dinafaskan dengan segala rasa ikhlas, rendah hati dan tadahan kedua tangan. Dengan rahmat, taufik, hidayat serta inayah-Nya yang diciptakan dan dilimpahkan oleh zat pencipta Agung kepada seorang duli hamba yang hina nista ini, sehingga pada saat-saat yang telah direncanakan dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Manajemen Strategi Bauran Pemasaran Usaha Batik Tulis Madura dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus Pada Sentra Usaha Batik Tulis Melati di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura)” sebagai syarat memperoleh gelar sarjana (S1).

Shalawat serta salam Allah semoga tetap tercurahkan kepada revolusioner dunia, Muhammad Rasulullah SAW., Keluarganya, sahabat-sahabatnya beserta tabi’, tabi’it tabi’in dan orang-orang yang telah berkiprah menunjukkan umat manusia pada jalan yang lurus yang diridloi-Nya.

Dalam serangkaian terselesaikannya penyusunan skripsi ini, bukan merupakan hasil mekanis pluralis dari penulis, melainkan tidak terlepas dari berbagai pihak yang ikut berpartisipasi aktif di dalamnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Yth:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec. selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, D.E.A. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si dan Bapak Drs. Wasis A. Latif, MP selaku Dosen pembimbing yang telah memberikan bantuan, bimbingan, nasehat serta arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Semua dosen pengajar di FIA, makasih banyak atas bimbingannya selama ini.
5. Bapak Ach. Zaini sekeluarga dan seluruh pihak Sentra Batik Tulis “MELATI” yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

6. Kedua Orangtuaku “H. Ali Ridla dan Hj. Nurjannah” yang dengan tulus ikhlas memberikan bimbingan, do’a, dorongan, semangat, kasih sayang dan cucuran keringat, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Ibu Hj. Sa’wani sekeluarga yang dengan tulus mengasuh dan membimbing hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Om Zuhdi S. Ag, sekeluarga yang memberikan dorongan dan semangat kepada penulis dalam proses kuliah hingga terselesaikannya skripsi ini.
9. Masku Hamidi, SH. yang selalu setia memberikan dorongan dan masukan kepada penulis untuk bisa secepatnya menyelesaikan studi ini. Adekku Desy dan ponakan-ponakan saya Ebid, Farin, Hilary, Yenky yang menambah semangat bagi penulis dengan kelucuan dan canda tawa mereka.
10. Semua pihak yang secara langsung ataupun tidak langsung ikut andil sehingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis hanya mampu berdo’a, semoga partisipasi mereka menjadi amal shaleh yang diridloi-Nya dan mendapatkan balasan yang setimpal dari zat Maha Rahman pemberi balasan.

Pada penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak terdapat kekurangan-kekurangan, baik disebabkan oleh alokasi waktu maupun keterbatasan wawasan intelektualitas dari penulis. Untuk itu kritik dan saran yang bersifat motivasi, libertif dan protektif dari semua pihak yang penulis harapkan demi perbaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini bermanfaat adanya dan dapat menjadi sarana yang memberi masukan positif bagi Sentra Usaha Batik Tulis Melati dalam menyongsong era globalisasi. Hanya kepada Allah-lah kita kembalikan semua perkara dan semoga Allah memberkati semua usaha kita. Amin

Malang, 12 juni 2008

Syaiful Bahri



DAFTAR ISI

	Halaman
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GRAFIK	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	01
A. Latar Belakang Masalah.....	01
B. Rumusan Masalah.....	03
C. Tujuan Penelitian.....	04
D. Kontribusi Penelitian.....	04
E. Sistematika Pembahasan.....	05
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	06
A. Strategi.....	06
1. Pengertian Strategi.....	06
2. Pengertian Manajemen Strategi.....	07
3. Manfaat Manajemen Strategi.....	07
4. Hirarki Strategi.....	07
5. Model Manajemen Strategi.....	08
6. Model Manajemen Lingkungan Bisnis.....	09
7. Alternatif Strategi.....	10
8. Pemilihan Strategi.....	12
9. Alat Analisis yang Digunakan.....	14
B. Pemasaran.....	15
1. Pengertian Pemasaran.....	15
2. Strategi Pemasaran.....	15
C. Strategi Bauran Pemasaran.....	16
1. Strategi Produk.....	17
2. Strategi Harga.....	21
3. Strategi Promosi.....	22
4. Strategi Distribusi.....	24
D. Konsep Pasar tentang Persaingan.....	25
1. Pengertian Persaingan.....	25
2. Strategi Persaingan.....	25
3. Tujuan Persaingan.....	26
4. Kekuatan dan Kelemahan Persaingan.....	27



5. Pola Reaksi Persaingan.....	28
E. Batik Tulis Madura.....	29
1. Pengertian Batik.....	29
2. Batik Madura.....	30
3. Batik Tulis Sumenep.....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Fokus Penelitian.....	33
C. Lokasi Penelitian.....	34
D. Teknik Pengumpulan Data.....	34
1. Metode Observasi.....	35
2. Metode Wawancara.....	35
3. Metode Dokumentasi.....	37
E. Teknik Analisis Data.....	37
1. Analisis Kualitatif.....	38
2. Analisis Kuantitatif.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Gambara Umum Lokasi Penelitian.....	42
1. Kondisi Geografis Desa Pekandangan Barat.....	42
2. Keadaan Penduduk Desa Pekandangan Barat.....	43
3. Letak Desa Pekandangan Barat.....	44
4. Mata Pencaharian Penduduk Desa Pekandangan Barat.....	44
5. Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Pekandangan Barat.....	45
B. Deskripsi Sentra Batik Tulis Pekandangan Barat.....	46
1. Sejarah Perkembangan Sentra.....	46
2. Produk dan Proses Produksi.....	47
3. Strategi Pemasaran.....	48
4. Gambaran Pegawai Sentra Batik.....	50
C. Analisis dan Interpretasi.....	51
1. Analisis Kualitatif.....	51
a. Analisis Lingkungan Internal.....	51
b. Analisis Lingkungan Eksternal.....	54
c. Analisis SWOT.....	60
2. Analisis Kuantitatif.....	68
a. Analisis Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE).....	68
b. Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	70
c. Analisis Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE).....	70
d. Analisis <i>Matriks Quantitative Strategic Planning</i> (QSP).....	72
BAB V PENUTUP.....	75
A. Kesimpulan.....	75
1. Faktor Pemasaran.....	75
B. Saran-Saran.....	76
1. Bagi Pengusaha Batik Tulis Melati.....	76
2. Bagi Pihak-Pihak Terkait.....	77
3. Bagi Peneliti Selanjutnya.....	77
DAFTAR PUSTAKA.....	78



DAFTAR ISI GAMBAR/BAGAN

	Halaman
1. The Maching Stage.....	13
2. Matrik SWOT.....	39



DAFTAR GRAFIK

Halaman

Matriks Strategic Position and action Evaluation (SPACE).....	72
---	----



DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Jumlah Penduduk Menurut Usia dan Jenis Kelamin di Desa Pekandangan – Barat.....	43
2. Mata Pencaharian Penduduk Desa Pekandangan Barat.....	45
3. Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Pekandangan Barat.....	45
4. Matriks <i>Strengths-Weakness-Opportunities-treats</i> (SWOT).....	69
5. Matriks <i>External Faktor Evaluation</i> (EFE).....	68
6. Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	70
7. Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE).....	71
8. Matriks <i>Quantitation Strategic Planning</i>	73



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Surat Keterangan Penelitian.....	80
2. Daftar Foto.....	81
3. Pedoman Wawancara.....	82
4. Koesioner.....	83
5. Curriculum Vitae.....	89



ABSTRAKSI

Saiful Bahri, 2008. Analisis Manajemen Strategi Bauran Pemasaran Usaha Batik Tulis Madura dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus Pada Sentra Usaha Batik Tulis Melati di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura), Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si., Drs. Wasis A. Latif, MP. 78 Hal + xvi

Persaingan bisnis, menuntut banyak perusahaan untuk bisa menerapkan sejumlah strategi aplikatif dan praktis. Perusahaan juga harus berusaha memikirkan cara untuk dapat mempertahankan kelangsungan operasional dan jeli dalam menganalisis setiap peluang pasar, terutama dalam menerapkan strategi bauran pemasarannya dalam persaingan yang semakin tajam.

Penelitian ini dilakukan di Sentra Usaha Batik Tulis, Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura. Proses pemahaman terhadap manajemen strategi pemasaran, sekaligus menganalisis potensi lingkungan internal dan eksternal secara tajam dan sistematis yang dilakukan Sentra Batik Tulis Melati, maka dapat dimunculkan strategi efektif bagi pasar.

Jenis penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yang berusaha menggambarkan dan menjelaskan fenomena secara obyektif dan teliti berdasarkan realita lapangan untuk kemudian diperoleh kesimpulan untuk menjawab masalah yang diteliti. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah berisikan sumber data primer dan sekunder, yang dilakukan dengan proses wawancara, pedoman kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang dipakai adalah kualitatif, terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan internal, analisis matrik SWOT. Sedangkan, aspek kuantitatifnya digunakan analisis Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) dan Matriks *Quantitative Strategis Planning* (QSP).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap lingkungan eksternal dan internal, diketahui bahwa Sentra Usaha Batik Tulis Melati, Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura telah mempunyai strategi yang baik untuk mengantisipasi pengaruh dari luar dan memiliki sumber daya internal yang dapat diandalkan untuk menjawab perkembangan bisnis yang terus berubah. Penentuan strategi generik melalui Matriks SPACE, diketahui bahwa strategi yang digunakan Sentra Usaha Batik Tulis Melati, Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura adalah strategi agresif yang terdiri dari pertumbuhan integratif, strategi pertumbuhan intensif dan strategi defersifikasi. Sedangkan untuk strategi utama diukur berdasarkan hasil penentuan strategi melalui Matriks QSP dan telah diketahui bahwa strategi intensif merupakan strategi paling efektif untuk diterapkan di Sentra Usaha Batik Tulis Melati, Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dewasa ini terjadi begitu pesat dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang berdiri dan tumbuh subur, sehingga menjadi area persaingan yang semakin ketat dan tajam. Kondisi seperti ini, menuntut setiap perusahaan berusaha memikirkan cara untuk dapat mempertahankan kelangsungan operasional dan jeli dalam menganalisis setiap peluang pasar. Tanggap dan respon aplikatif perusahaan, adalah sikap penting terutama dalam mempersiapkan manajemen terbaik untuk melihat peluang pasar dan tantangan sebagai upaya menciptakan terobosan strategi pemasaran yang dirasa paling menguntungkan.

Strategi pemasaran merupakan kunci untuk meraih tujuan organisasi bisnis. Di mana memasarkan suatu barang atau jasa tidak hanya menawarkan dan menjualnya, melainkan lebih luas dari itu dan suatu bisnis dikatakan berhasil atau tidak dapat dilihat dari bagaimana kegiatan pemasarannya. Perusahaan akan mengalami kegagalan, jika tidak mengetahui strategi yang tepat untuk memasarkan produknya. Pihak manajemen dituntut secara kritis untuk mengetahui fenomena yang terjadi di sekitar perusahaan dan dapat mengantisipasinya dengan cepat dan tepat, antara peluang dan tantangan. Artinya, pentingnya pemasaran menyebabkan para *marketer* untuk terus berusaha menciptakan strategi pemasaran paling baik, untuk bauran pemasaran dalam memenuhi permintaan pasar dan mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan harus dapat memikirkan tindakan dan sikap terbaik, yang harus dilakukan sebagai usaha untuk menjaga stabilitas perusahaan. Perusahaan dengan sistem pemasaran modern, tidak hanya sekedar mengembangkan produk dengan kualitas baik, pelayanan ramah dan harga terjangkau. Akan tetapi, yang harus dilakukan adalah bagaimana cara menciptakan nilai (*value*), memberikan manfaat bagi konsumen dan mengetahui apa yang telah dilakukan para pesaing. Sehingga, mampu menerapkan dan menciptakan peluang dengan baik dan bisa bersaing dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama.

Kegiatan pemasaran perusahaan pada dasarnya harus mampu memberikan solusi kepada konsumen dalam memenuhi kebutuhannya, agar barang atau jasa yang dihasilkan dapat terjual secara baik. Menerapkan sebuah konsep atau strategi pemasaran yang baik tidaklah mudah, karena perusahaan akan dihadapkan pada banyaknya pasar sasaran dan para pesaing. Karena itu, perusahaan harus memiliki perencanaan dan pemikiran pemasaran yang tepat dan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang ada. Dengan melakukan penelitian pemasaran, *trial and error* penerapan strategi pemasaran tertentu dan pengawasan pemasaran. Dari kegiatan ini, diharapkan dapat menghasilkan produk baru atau pengembangan produk yang ada serta berusaha menciptakan kemungkinan bauran produk atau difersifikasi produk dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Rencana strategi pemasaran merupakan serangkaian proses yang sistematis untuk menentukan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dalam pemasaran. Penerapan rencana strategi pemasaran sangat dibutuhkan untuk mencapai realisasi pemasaran, menghadapi persaingan dan kendala-kendala usaha, karena tingkat pemasaran tidak saja dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti kekuatan demografi, ekonomi, sosial dan sejumlah keputusan pemerintah. Tetapi juga faktor internal, seperti produksi, keuangan, strategi pemasaran sampai pada kualitas sumber daya manusianya (SDM).

Sentra usaha Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura yang bersentuhan langsung dengan konsumen, manajemen pemasaran merupakan pihak yang harus mampu menterjemahkan nilai yang diinginkan oleh konsumen. Manajemen perusahaan juga bertugas membantu organisasi bisnis ini untuk mencapai sasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Selain itu predikat sentra Batik Tulis “Melati” yang memproduksi kualitas Batik berkelas internasional harus bisa membuat terobosan-terobosan baru dan dapat mempertahankan posisinya sebagai perusahaan Batik yang terkemuka di Madura maupun di Indonesia.

Oleh karena itu dalam memasarkan produknya Batik Tulis “Melati” membutuhkan strategi pemasaran yang cocok. Melalui pengembangan dan pengelolaan strategi pemasaran, konsumen dipahami sebagai sentral dan bukan

sebagai obyek. saat ini yang perlu mendapat perhatian dari para pengusaha batik, bahwa kondisi persaingan produksi batik semakin meningkat, terutama semakin banyaknya sentra usaha batik baru yang terus bertambah. Melihat realitas itu, perusahaan harus berusaha mempunyai keunggulan produk yang dihasilkan disamping nilai keunikan tersendiri, sehingga tidak mudah dipatahkan oleh para pesaing. Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat, perusahaan Batik Tulis “Melati”, harus lebih agresif dan efektif dalam merebut konsumen potensial serta semakin kreatif demi pertumbuhan dan pengembangan usaha yang berkelanjutan untuk menghasilkan Batik Tulis yang bermutu. Sehingga, dapat memberi kepuasan dan kepercayaan kepada konsumen.

Berdasarkan berbagai realitas di atas, peneliti tertarik untuk bisa melakukan pengamatan dan penelitian tentang bagaimana strategi pemasaran sebuah perusahaan diterapkan dalam ketatnya persaingan, dengan judul “ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI BAURAN PEMASARAN USAHA BATIK TULIS MADURA DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN (Studi Kasus Pada Sentra Usaha Batik Tulis di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura)”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada, maka rumusan masalah yang berusaha dikemukakan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana realisasi manajemen strategi bauran pemasaran usaha Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura dalam menghadapi persaingan?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ada, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain: Untuk mengetahui cara, realisasi dan merumuskan strategi bauran pemasaran Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura dalam menghadapi persaingan.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi atau manfaat yang ingin dicapai setelah melakukan penelitian ini, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan dan Pengusaha

Sebagai dasar pertimbangan bagi pimpinan perusahaan atau sentra usaha batik dalam menentukan strategi pemasaran yang sesuai dan aplikatif. Sehingga, dapat memberikan perbaikan dimasa mendatang untuk perusahaan Batik Tulis “Melati” itu sendiri maupun batik tulis madura pada umumnya.

2. Bagi pihak-pihak terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi bagi pihak-pihak terkait dalam ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu strategi pemasaran pada khususnya.

E. Sistematika Pembahasan

Skripsi ini terdiri atas lima bab, yang masing-masing bab terdiri dari beberapa sub-bab yang antara satu dengan yang lain saling berhubungan. Sistematika pembahasannya, sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bagian pendahuluan yang memberikan deskripsi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dibahas mengenai tinjauan pustaka yang antara lain: Strategi: Pengertian Strategi, Pengertian Manajemen Strategi, Hirarki Strategi, Manfaat Manajemen Strategi, Model Manajemen Strategi, Model Manajemen Lingkungan bisnis, Alternatif Strategi, Pemilihan Strategi, Alat Analisis; Pemasaran: Pengertian Pemasaran, Pengertian Strategi Pemasaran; Jasa: Pengertian Jasa, Klasifikasi Jasa, Karakteristik Jasa; Strategi Bauran Pemasaran: Produk, Harga, Promosi, Orang dan Proses.

BAB III : METODE PENELITIAN

Merupakan penjelasan metode penelitian yang meliputi: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengambilan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, membahas tentang penyajian data, analisis dan interpretasi data.

BAB V : PENUTUP

Merupakan bab penutup skripsi, yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran, sebagai masukan terhadap manajemen strategi bauran pemasaran usaha batik tulis madura.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani “strategia”, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang.

Dalam perkembangannya konsep strategis terus berkembang. Berikut beberapa definisi tentang strategi:

Menurut Umar (2001: 31) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti didalam bisnis yang dilakukan.

Strategi menurut Jatmiko (2003: 04) adalah suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya. Sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal perusahaan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya dapat diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman dan penempatan produk ke arah pencapaian tujuan menyeluruh berdasarkan kekuatan internal dan peluang yang ada.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003: 04) “Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang”.

Menurut Muhammad (2006: 06) manajemen strtegik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Manajemen strategi menurut Jatmiko (2003: 04) adalah suatu proses dimana manajemen puncak (*top management*) menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat, dan evaluasi yang terus menerus atas strategi yang telah ditetapkan.

Jadi kesimpulan dari manajemen strategi itu sendiri adalah kumpulan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan berdasarkan strategi yang telah ada.

3. Manfaat Manajemen Strategi

Terdapat beberapa manfaat dalam manajemen strategi menurut Kusnadi (2000: 38), sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan akan semakin efektif dengan adanya manajemen strategi.
- b. Partisipasi aktif semua anggota akan terpelihara dan suasana kerja semakin baik
- c. Keterlibtan karyawan didalam formulasi strategi akan dapat meningkatkan produktivitas.
- d. Keputusan strategi yang didasarkan atas kelompok yang mungkin ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik.
- e. Aktivitas formulasi strategikan mempengaruhi kemampuan perusahaan didalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
- f. Penerapan manajemen strategi membuat kesadaran yang semakin kuat kepada manajemen perusahaan tas ancaman yang dating dari luar perusahaan.

4. Hirarki Strategi

Ada tiga level strategi menurut Davit Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 24), yaitu:

- a. Strategi bisnis, biasanya dikembangkan pada level devisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau diverensiasi.
- b. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya perusahaan. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk

mengumpulkan bersama-sama berbagai aktifitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

- c. Strategi korporasi yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen sebagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

5. Model Manajemen Strategi

Manajemen strategi bukan sesuatu hal yang dapat dirumuskan secara langsung. Manajemen strategi disusun atas dasar langkah-langkah yang sistematis. Berikut langkah-langkah dalam membahas suatu strategi yang disebut model manajemen strategis menurut Fred R. David dalam Umar (2001: 23) yaitu:

- a. Visi, misi dan falsafah

Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan dimasa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah. Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan inilah yang disebut Visi. Langkah berikutnya adalah membuat misi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh perusahaan. Falsafah sering pula disebut kredo. Nilai-nilai yang terkandung di dalam falsafah harus tertanam atau tercermin dalam tingkah laku seluruh anggota organisasi.

- b. Analisis lingkungan eksternal dan internal.

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakekatnya kondisi lingkungan eksternal berada diluar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

- c. Analisis pilihan strategi

Bentuk strategi berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, dimana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (*grand strategic*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

- d. Sasaran jangka panjang
Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Strategi fungsional
Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya kedalam berbagai sasaran jangka pendek secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifat operasional. Strategi fungsional menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, melainkan juga dengan strategi dibidang fungsional lainnya. Didalam organisasi perusahaan yang konvensional yang utama adalah bidang keuangan, SDM, produksi dan oprasi, serta bidang pemasaran.
- f. Program, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi
Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindak lanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak akan efektif bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Penendalian dan pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan perusahaan hendaknya berdasarkan rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal yang sifatnya *uncontrollable*, maka rencana perlu direvisi ulang.

6. Model Lingkungan Bisnis

Menurut Umar (20001: 76) lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu:

- a. Lingkungan Eksternal
Lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu:
 - 1) Lingkungan jauh terdiri dari factor-faktor pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan. Factor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah: faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi yang sering disingkat (PEST). Lingkungan jauh ini memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju.
 - 2) Lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan dimana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor uang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut perlu dianalisis. Aspek-aspek tersebut adalah:
 - a) Ancaman masuk pendatang baru.
 - b) Persaingan sesama perusahaan dalam industri.

- c) Ancaman dari produk pengganti.
 - d) Kekuatan tawar menawar pembeli (*Buyers*).
 - e) Kekuatan tawar-menawar pemasok (*Suppliers*).
 - f) Pengaruh kekuatan *stakeholder* lainnya.
- b. Lingkungan Internal
- Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan. Aspek-aspek tersebut, meliputi:
- 1) Aspek pasar dan pemasar.
 - 2) Aspek keuangan dan akuntansi.
 - 3) Aspek produksi-operasi.
 - 4) Aspek SDM.
 - 5) Aspek sistem informasi manajemen.

7. Alternatif Strategi

Ada beberapa alternatif strategi dalam menentukan strategi yang tepat sesuai dengan pertimbangan hasil analisis yang telah dilakukan. Menurut Fred R. David dalam Umar (2001: 43) ada empat jenis strategi generik yaitu:

a. Strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategies*)

Forward Integration, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*, merupakan tiga macam strategi yang termasuk dalam kelompok strategi. Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Penjelasan dari ketiga strategi dipaparkan berikut ini:

1) *Forward integration Strategy*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alas an lain, bisnis disektor yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

2) *Backward Integration Strategy*

Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

3) *Horizontal Integration Strategy*

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

b. Strategi intensif (*intensive strategies*)

Strategi-strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*) adalah tiga strategi yang dikelompokkan ke dalam strategi intensif. Disebut demikian karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif tersebut dipaparkan berikut ini:

1) *Market Penetration Strategy*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

2) *Market Development Strategy*

Strategi ini merupakan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

3) *Product Development Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada.

c. Strategi diversifikasi (*diversification strategies*)

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan yaitu:

1) *Concentric Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.

2) *Horizontal Diversifikasi Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menambah produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Tujuan dari strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru pada pelanggan luncur, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relative beda.

3) *Conglomerate Diversification Strategy*

Strategi dengan menambahkan produk yang tidak saling berhubungan dengan disebut *Conglomerate Diversification*. Tujuan strategi ini untuk menambah produk yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang

berbeda. Hal ini dapat dilakukan jika industri disektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

d. Strategi bertahan (*defensive strategies*)

Terdiri atas empat strategi yaitu:

1) *Joint Venture Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan *temporer* atau *konsorsium* untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

2) *Retrenchement Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai *turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar *sales* ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan.

3) *Divestiture Strategy*

Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divertiture*. Strategi *divertiture* sering digunakan dalam rangka menambah modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindak lanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

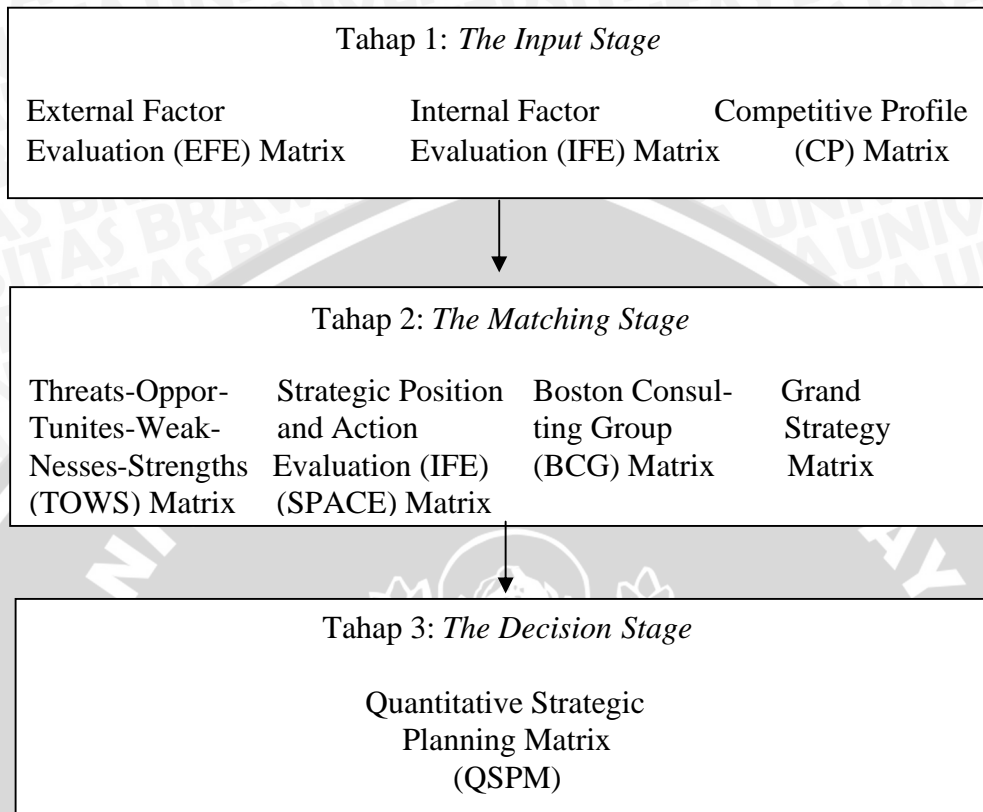
4) *Liquidation Strategy*

Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation*. Strategi *liquidation* merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

8. Pemilihan Strategi

Menurut Fred R. David dalam Umar (2001: 51) cara menemukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*tree-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut tahap pelaksanaan matriks-matriks tersebut:

Bagan: 1.1
The Matching Stage



Sumber: Umar Husein, 2001

Penjelasan:

- Tahap 1 dari kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan *CP Matrix*. Ketiga matriks ini disebut juga sebagai *input Stage*, karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
- Tahap 2 tersebut sebagai *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik pada tahap 2 ini mencakup *TOWS/SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.
- Tahap 3 disebut sebagai *Decision Stage*, hanya terdiri dari satu teknik yaitu *Quantitatif Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

9. Alat Analisis yang Digunakan

Menurut Umar (2001: 220) ada beberapa alat analisis yang digunakan untuk menganalisa penentuan strategi menjadi jelas antara lain:

a. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada serta data eksternal relevan lainnya.

b. Matriks *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produk atau operasi.

c. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

SPACE Matrix dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive* atau *competitive* bagi perusahaan. Masing-masing sumbu (*axes*) dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi yaitu:

1. Dimensi internal yang terdiri atas *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA).
2. Dimensi eksternal yang terdiri dari *environmental stability* (ES) dan *industry strength* (IS).

d. Analisis TOWS/SWOT

Menurut Umar (2003: 224) matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
3. Strategi ST (*Strength-Threat*)
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

e. Analisis Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP)

Dalam Umar (2001: 245) secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

B. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Telah dijelaskan bahwa pemasaran merupakan salah satu kegiatan inti dari suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Beberapa ahli menjelaskan pengertian pemasaran, sebagai berikut:

Kotler (2000: 9) bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Pemasaran merupakan suatu proses mempersiapkan, memahami, menstimulasi dan memenuhi kebutuhan pasar sasaran yang dipilih secara khusus dengan menyalurkan sumber-sumber sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian, pemasaran merupakan proses penyerahan sumber-sumber sebuah organisasi terhadap kebutuhan pasar (Adrian Payne, 2000: 27).

Chandra (2002: 1) mengungkapkan bahwa pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga promosi dan distribusi gagasan, barang jasa dalam rangka memuaskan individu dan organisasi.

Assauri (2004: 3), pemasaran sebagai kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan pemasaran adalah suatu kegiatan yang digunakan sebagai alat untuk mendapatkan kebutuhan dan keinginan dari konsumen dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut.

2. Strategi Pemasaran

Beberapa definisi tentang strategi pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut, yaitu:

Strategi pemasaran menurut Chandra (2002: 13), strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu.

Menurut Kotler dan Armstrong (2004: 81), strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi tersebut berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan alat yang digunakan perusahaan dalam perencanaan penyampaian produknya ke pasar-pasar.

C. Strategi Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran terdiri dari beberapa elemen program pemasaran yang perlu diperhatikan agar strategi pemasaran yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut pengertian bauran pemasaran:

Menurut Rambat Lupiyoadi dan Hamdani (2006: 70), bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dalam berjalan sukses.

Menurut Kotler (2000: 18), bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

Selanjutnya, telah diuraikan di muka bahwa proses pemasaran adalah proses tentang bagaimana pengusaha dapat mempengaruhi konsumen agar para konsumen tersebut menjadi tahu, senang lalu membeli produk yang ditawarkannya dan akhirnya konsumen menjadi puas, sehingga mereka akan selalu membeli produk perusahaan itu.

Bagaimana caranya sebuah perusahaan atau pengusaha, dapat mempengaruhi konsumennya merupakan hal yang memerlukan perencanaan dan pengawasan yang matang serta perlu dilakukan tindakan-tindakan kongkrit dan terprogram. Untuk keperluan tersebut, pengusaha dapat melakukan tindakan-tindakan yang terdiri dari 4 (empat) macam, yaitu tindakan mengenai: produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), distribusi (*placement*) (Gitosudarmo, 2007: 110).

Perpaduan antara empat macam hal itu, merupakan senjata bagi pengusaha dalam memasarkan produknya atau melayani konsumennya. Senjata tersebut

biasanya disebut sebagai “Bauran Pemasaran” (*marketing mix*) adalah alat bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumen agar konsumennya dapat menjadi kenal, kemudian menyenangkan seraya melakukan transaksi pembelian dan akhirnya menjadi puas. Karena senjata itu merupakan gabungan antara empat masalah yang mengandung kata-kata yang didahului huruf P, maka lalu disebut sebagai “Empat P dalam Pemasaran”. Untuk lebih jelasnya, maka empat pemasaran tersebut dijelaskan Gitosudarmo (2007: 112), sebagai berikut:

1. Strategi Produk (*Product*)

Agar strategi produk dapat lebih efektif dalam rangka mempengaruhi konsumen untuk tertarik dan membeli kemudian mereka menjadi puas, maka menurut Gitosudarmo (2007: 112-114) pengusaha harus mempelajari beberapa hal tentang strategi ini, yaitu:

a. Konsep Produk

Konsep produk merupakan suatu pengertian atau pandangan konsumen terhadap suatu produk yang dibutuhkan dan diinginkannya. Konsumen akan memiliki konsep atau pandangan tertentu terhadap suatu produk. Arti teknis atau fungsi teknis dari suatu produk merupakan pangkal tolak dari esensi suatu produk, oleh karena itu maka fungsi teknis ini sering disebut sebagai “Produk Pangkal” atau “*Generic Product*” atau “Produk Generik”. Contoh kongkrit dalam hal ini semisal “Obat Generik” yang sering diiklankan di TV. Obat generik adalah obat itu sendiri, tanpa mengandung atribut-atribut yang lain seperti bungkus, merek atau pun labelnya. Jadi, obat generik hanya obat yang berfungsi sebagai penyembuh suatu penyakit tertentu, tidak ada mereknya tidak ada bungkusnya serta tidak mengandung label atau aturan-aturan pemakaian dan kandungan apa saja yang mendapat pada obat itu dan sebagainya. Sehingga, obat semacam ini menjadi lebih murah dan terjangkau oleh masyarakat kalangan bawah.

Di samping arti teknis tersebut, masih terdapat arti yang kedua dan bersifat non teknis, yaitu mislanya produk sepatu dipandang tidak semata-mata pelindung telapak kaki, tetapi juga terdapat harapan dengan memakai sepatu juga muncul image dan bergengsi bagi setiap pemakainya serta merasa tampil modern dan modis.

Artinya, setiap produk yang mampu memberikan arti atau menyimpan kedua sifat tersebut akan mampu menarik daya tarik konsumen, mereka terdorong untuk membelinya dan produk yang dipakai dapat memberikan kepuasan. Sehingga, akan tercipta sikap untuk membeli berulang-ulang. Jadi, dalam konteks ini produk dapat dikatkan sebagai produk yang dapat menjual dirinya sendiri atau laku.

b. Siklus Kehidupan Produk

Setiap produk sebenarnya akan memiliki siklus perputaran yang alami, dapat diikuti perkembangannya sampai pada akhir batas yang diorientasikan. Adapun, tahap-tahap perkembangan suatu produk, meliputi:

- 1) Tahap Perkenalan (*introduction*): Pada masa ini produk baru diperkenalkan oleh pengusaha kepada masyarakat. Pada tahap ini akan berlangsung secara alot, karena memang sukar untuk memperkenalkan suatu produk baru kepada masyarakat, sampai mereka tahu dan mengerti. Efektivitas tahap ini, nantinya dapat diukur dari banyaknya anggota masyarakat yang menjadi kenal dan benar-benar tahu produk tersebut. Apabila tahap ini tidak efektif, maka tentu tahap-tahap berikutnya akan terhalang, sehingga tahap ini menjadi penentu keberhasilan tahap-tahap berikutnya.
- 2) Tahap Pertumbuhan (*growth*): Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap perkenalan yang berhasil, setelah banyak anggota masyarakat yang mengenal produk tersebut. Pada tahap ini diharapkan masyarakat tidak hanya mengenal produk, tetapi juga menyenangi dan memilikinya. Kondisi ideal tahap ini adalah adanya penjualan yang meningkat, terbentuknya garis yang menanjak pesat dari grafik siklus produk.
- 3) Tahap Kedewasaan (*maturity*): Tahap ini menunjukkan adanya masa kejenuhan, di mana masyarakat atau konsumen sudah mulai merasa jenuh dan menimbulkan kesulitan kenaikan penjualan produk. Pertumbuhan pada tahap ini menjadi sukar dan biasanya grafik penjualan menjadi menurun.
- 4) Tahap Penurunan (*decline*): Pada tahap ini masyarakat atau konsumen sudah tidak lagi menyenangi atau sudah merasa bosan dengan produk yang

ada, sehingga penjualan benar-benar mengalami kemerosotan yang tajam. Kondisi ini akan terjadi apabila pengusaha tidak mampu lagi untuk mempertahankan produknya, ketika sampai pada tahap kedewasaan. Karena pengusaha tidak lagi mampu mempertahankan, maka secara otomatis akan masuk pada tahap penurunan dan untuk seterusnya harus ditarik dari peredaran bisnis untuk produk tersebut, karena tidak lagi menguntungkan.

c. Jenis-Jenis Produk

Gitosudarmo (2007:115-118) mengungkapkan, untuk dapat memasarkan suatu produk dengan baik, maka perlu mengetahui secara mendalam tentang produk tersebut. Karena masing-masing jenis produk akan memerlukan penanganan yang berbeda dalam cara pemasarannya. Ada beberapa jenis produk, diantaranya:

1) Barang Konsumen

Barang konsumen atau barang konsumsi adalah barang yang dibeli oleh masyarakat untuk dipakai sendiri guna memenuhi kebutuhan sehari-hari. Termasuk dalam kelompok barang ini adalah makanan, minuman, pakaian, perabot rumah tangga, alat-alat tulis, sepeda motor bahkan mobil. Pemasaran untuk produk semacam ini, pada umumnya banyak mengandung aspek nonteknis atau banyak mengandung aspek sosial budaya. Oleh karena itu, maka pengusaha haruslah banyak membubuhkan kandungan sosial budaya, motif emosional (*emotional motive*) terhadap strategi pemasarannya, baik dalam produk, harga, distribusi maupun promosinya.

Barang konsumen atau barang konsumsi ini dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, diantaranya:

a) Barang konvenien (*convenience goods*)

Barang konvenien ini dapat dikatakan juga sebagai barang kebutuhan hidup sehari-hari, misalnya saja makanan, minuman, bumbu masak, sayur-sayuran, buah-buahan dan sebagainya. Barang-barang ini akan dibutuhkan masyarakat setiap hari untuk kehidupannya. Kebutuhan ini memiliki sifat yang berfrekuensi pembelian tinggi,

tetapi dalam jumlah yang kecil-kecil. Oleh karena itu, kegiatan pemasaran haruslah menjangkau konsumen dan sedekat mungkin dengan mereka.

b) Barang shopping (*shopping goods*)

Barang shopping dapat juga dikatakan sebagai barang perabot rumah tangga. Barang ini dibutuhkan konsumen untuk kehidupan sehari-hari, tetapi frekuensi pembeliannya jarang dalam jumlah yang tinggi. Pada umumnya barang semacam ini juga tinggi dan karena sifatnya yang mahal, maka konsumen pada umumnya selalu membanding-bandingkan harga antara produk yang satu dengan yang lain terlebih dahulu sebelum mereka membeli.

c) Barang spesial/mewah (*speciality goods*)

Barang spesial atau mewah merupakan barang kebutuhan sehari-hari, pada umumnya harganya mahal dan kebutuhannya tidak banyak jumlah serta frekuensi pembeliannya pun sangat kecil. Sebagai contoh: motor, mobil dan sebagainya. Untuk barang-barang ini tingkat konsumsinya berjalan secara bersamaan dengan tingkat penghasilan masyarakat. Semakin suatu daerah, kota bahkan negara semakin tingkat kesejahteraan masyarakatnya meninggi, maka secara otomatis akan mengalami pergeseran tentang konsep untuk barang mewah ini. Seperti halnya, yang terjadi pada negara-negara maju lainnya Eropa, Amerika dan Jepang, maka barang-barang seperti motor atau mobil tidak lagi menjadi istimewa. Tetapi sudah menjadi barang-barang kebutuhan pokok atau perabot rumah tangga (*shopping*).

2) Barang Industrial

Barang industrial adalah barang yang memiliki sifat berbeda dengan barang konsumsi. Barang industri dibutuhkan dan dibeli oleh konsumen tidak untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, akan tetapi barang tersebut dibeli untuk dipergunakan sebagai alat usaha, alat produksi atau untuk usaha bisnis, baik bisnis yang bersifat mencari keuntungan atau nir laba.

Oleh karena sifat penggunaannya yang tidak untuk dikonsumsi sendiri, maka pada umumnya motif pembelian bagi jenis barang industrial ini tidak bersifat emosional, akan tetapi lebih bersifat rasional atau atas dasar pertimbangan untung rugi. Adapun, termasuk jenis barang industrial ini, yaitu:

- a) Bahan baku;
- b) Bahan pembantu;
- c) Peralatan produksi;
- d) Mesin-mesin pabrik;
- e) Peralatan administrasi kantor dan sebagainya.

2. Strategi Harga (*Price*)

Pengusaha perlu memikirkan tentang penetapan harga jual produknya secara tepat, karena harga yang kurang tepat akan berakibat tidak menarik para pembeli (konsumen) untuk membeli barang tersebut. Penetapan harga jual barang yang tepat sebaliknya, bukan berarti bahwa harga haruslah ditetapkan rendah atau serendah mungkin. Karena hal ini, juga memunculkan persepsi yang berbeda antar pembeli. Oleh karena itu, Gitosudarmo (2007: 118-119) memberikan gambaran penentuan harga jual haruslah dipikirkan matang-matang lebih dahulu dan dalam hal ini terdapat beberapa dasar penetapan harga, yaitu:

a. Biaya

Biaya produksi yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan barang, tentu saja akan menjadi pertimbangan utama bagi pengusaha dalam menentukan harga jual produknya. Harga jual yang dipasang di bawah harga produksi tentu akan merugikan perusahaan dan sebaliknya. Karena itu, biasanya pengusaha menggunakan dasar penetapan harga jual produknya atas dasar biaya produksi kemudian ditambah dengan margin keuntungan yang diinginkannya. Cara penetapan model ini biasanya disebut sebagai *cost-plus pricing (mark-up pricing)* dan sebagainya.

b. Konsumen

Cara penetapan harga tradisional, dalam hal-hal tertentu terkadang kurang berhasil. Karena mungkin cara penetapan harga model ini kurang disukai dan tidak sesuai dengan keinginan konsumen. Dengan demikian, perlu

dibentuk penetapan harga jual atas dasar yang lain, yaitu atas dasar kondisi selera konsumen atau permintaan pasar. Apabila selera atau permintaan konsumen menghendaki rendah, sebaiknya harga jual juga harus dibuat rendah dan sebaiknya. Artinya, dengan menetapkan harga tertentu maka akan tercipta citra atau *image* tertentu dari konsumen untuk perusahaan dan terbentuklah keinginan untuk selalu memakai produk yang ada atas selera yang diinginkan.

c. Persaingan

Dasar penetapan harga yang lain adalah atas dasar persaingan. Dalam hal ini, penetapan harga didasarkan kebutuhan perusahaan dalam hal persaingannya dengan perusahaan lain yang sejenis atau rivalnya. Dalam situasi tertentu sering perusahaan harus menetapkan harga jualnya jauh di bawah biaya produksinya. Hal ini dilakukan karena pertimbangan untuk memenangkan persaingan. Sebagai contoh untuk penetapan harga level ini adalah “*Politik Dumpling*”, yaitu menjual barang ke luar negeri dengan harga yang jauh di bawah biaya produksinya agar perusahaan tersebut dapat merebut pasar di luar negeri itu. Cara lain yang dapat dilakukan perusahaan dalam melawan pesainya adalah dengan menerapkan potongan harga (*discount*), pembelian secara kredit (*leasing*) dan pula di sini pemberian hadiah yang pada saat ini banyak dilakukan oleh para pengusaha.

3. Strategi Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi konsumen agar mereka dapat menjadi kenal dan tau akan produk yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut sampai pada membelinya. Adapun alat-alat yang dapat dipergunakan untuk mempromosikan suatu produk, Gitosudarmo (2007: 120-121) menyebutkan, diantaranya:

a. Advertensi

Advertensi merupakan alat utama bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumennya. Advertensi ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi, poster dan lain-lain. Dengan membaca atau melihat advertensi itu diharapkan para konsumen atau calon konsumen akan terpengaruh lalu tertarik akan membeli produk tersebut.

b. Promosi Penjualan (*sales promotion*)

Promosi penjualan adalah kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa, sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan menarik perhatian konsumen. Sebagai contoh: sebuah toko sepeda dengan menggantungkan sepeda yang dijualnya itu tinggi-tinggi di toko atau etalasenya, dengan harapan akan membuat tertarik konsumen dan ingin membelinya.

c. Personal Selling

Personal selling merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan para calon konsumennya. Dengan kontak langsung ini diharapkan akan terjadi hubungan atau interaksi positif antara pengusaha dengan calon konsumennya. Kontak langsung itu akan mempengaruhi secara lebih intensif para konsumennya dan dalam konteks ini pengusaha akan dapat mengetahui keinginan dan selera konsumennya. Dengan demikian, pengusaha dapat mencarikan cara alternatif pendekatan atau komunikasi yang terbaik kepada konsumennya. Termasuk dalam kategori *personal selling* ini, adalah: *door to door selling*; *mail order*; *telephone selling* dan *direct selling*.

d. Publisitas (*publication*)

Publisitas merupakan cara yang biasa digunakan oleh pengusaha untuk membentuk pengaruh secara tidak langsung terhadap konsumen, agar mereka menjadi tahu dan menyenangi produk yang dipasarkannya. Cara ini dilakukan dengan cara memuat berita tentang produk atau perusahaan yang menghasilkan produk tersebut di mass media, seperti: surat kabar, berita radio, televisi, majalah dan sebagainya. Apabila cara ini sudah dilakukan, diharapkan pembeli atau calon konsumen akan terpengaruh alam bawah sadarnya dan secara tidak sadar akan membeli produk tersebut.

Keempat bentuk promosi ini haruslah dikombinasikan sedemikian rupa, sehingga akan mampu secara efektif untuk mempengaruhi konsumen dan menjadi tertarik untuk membeli produk yang dipasarkannya. Kombinasi keempat bentuk cara promosi tersebut sering disebut "*Promotional Mix*".

4. Strategi Saluran Distribusi (*Placement*)

Gitosudarmo (2007: 121-123), menyebutkan bahwa dalam hal ini pengusaha haruslah menyebarkan barang-barang produksinya ke tempat-tempat calon konsumen berada. Untuk keperluan tersebut, pengusaha dapat menggunakan berbagai bentuk saluran distribusi yang mungkin dilakukannya, yaitu:

a. Saluran distribusi langsung

Dalam saluran distribusi ini pengusaha berusaha untuk menyalurkan barang-barangnya yang dibeli oleh konsumen secara langsung ke tempat konsumen tinggal. Dengan demikian, diharapkan konsumen akan merasa puas karena konsumen tidak perlu lagi memikirkan masalah pengangkutan barang yang dibelinya itu ke rumah. Disamping masalah transportasi konsumen juga akan mendapatkan keuntungan lain, yaitu mereka dapat mengecek keutuhan barang tersebut sesampainya di rumah. Bahkan lebih dari itu, biasanya konsumen juga memperoleh fasilitas pemasangan atau instalasi bagi barang yang dikirimkan ke rumah mereka. Faktor paling penting pengusaha pasti akan mendapatkan informasi tentang kondisi, keinginan dan gaya hidup mereka untuk produk-produk yang diinginkan.

b. Saluran distribusi tidak langsung

Dalam hal ini pengusaha menggunakan pihak luar untuk membantu menyalurkan barang-barangnya kepada konsumen. Pihak luar tersebut merupakan panyalur atau pedagang perantara (*middle man*). Cara penyaluran secara tidak langsung ini pada umumnya dilakukan oleh pengusaha penyaluran langsung akan memakan biaya yang sangat mahal. Pada umumnya pengusaha menggunakan cara penyaluran semacam ini, terutama untuk barang-barang kebutuhan sehari-hari (*konvenien*). Dalam hal penyaluran secara tidak langsung ini, pengusaha dapat melakukan beberapa pilihan cara, yaitu:

1) Saluran distribusi yang eksklusif

Merupakan penyaluran yang biasanya hanya menggunakan satu distributor tunggal yang ditunjuk oleh perusahaan untuk keperluan penyaluran barangnya. Cara distribusi macam ini pada umumnya dilakukan untuk mendistribusikan barang-barang yang eksklusif atau mewah.

2) Saluran distribusi yang selektif

Pada konsep ini berarti pengusaha hanya menggunakan penyalur atau distributor yang sedikit jumlahnya yang mereka pilih atas dasar syarat-syarat tertentu. Dengan demikian, hanya beberapa penyalur saja yang mampu untuk memenuhi persyaratan tersebut.

3) Saluran distribusi yang intensif

Merupakan cara penyaluran dengan menggunakan penyalur yang sebanyak-banyaknya agar dapat menjangkau lokasi konsumen yang menyebar. Dengan saluran distribusi ini, maka akan diperlukan banyak penyalur sebanyak lokasi yang ada pada konsumen. Dalam hal ini, di mana ada konsumen di situ ada penyalur.

D. Konsep Pasar tentang Persaingan

1. Pengertian Persaingan

Selain pendekatan industri, persaingan juga dapat diidentifikasi dengan pendekatan pasar. Para pesaing adalah perusahaan-perusahaan yang memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama (Kotler, 2004: 254). Konsep pasar tentang persaingan dapat membuka mata perusahaan terhadap kumpulan pesaing aktual dan potensial yang lebih luas.

Orientasi akhir dari sikap analisis terhadap para pesaing adalah sebuah perusahaan diharapkan untuk dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing (Cahyono, 2000: 124).

2. Strategi Persaingan

Sekelompok perusahaan yang menerapkan strategi yang sama atas pasar sasaran tertentu dinamakan kelompok strategis. Oleh karena itu, perusahaan harus terus-menerus memantau strategi para pesaing utamanya. Pesaing yang cerdas akan merevisi strategi mereka dari waktu ke waktu (Kotler, 2004: 255).

Strategi bersaing harus mencerminkan pemahaman yang canggih mengenai aturan main persaingan yang menentukan daya tarik pasar atau industri. Dalam industri manapun, apakah industri domestik atau internasional, apakah

menghasilkan barang dan jasa, aturan persaingan tercakup dalam lima faktor persaingan: masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar-menawar pemasok dan persaingan diantara para peserta pesaing yang ada (Cahyono, 2000: 124).

Cahyono (2000: 125) mengungkapkan, bahwa:

Kekuatan kolektif dari kelima faktor persaingan tersebut menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh, secara rata-rata, tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modalnya. Dan menentukan kemampulabaan industri karena mereka mempengaruhi harga, biaya dan investasi yang diperlukan perusahaan dalam suatu industri unsur-unsur ROI (*return on investment*).

Kekuatan pembeli mempengaruhi harga yang ditetapkan perusahaan, misalnya seperti juga ancaman dari produk pengganti. Kekuatan pembeli juga dapat mempengaruhi biaya dan investasi, kerana pembeli yang kuat menuntut pelayanan yang mahal. Daya tawar-menawar pemasok menentukan biaya bahan baku dan masukan lain.

Intensitas persaingan mempengaruhi harga dan biaya bersaing di berbagai bidang, seperti pabrik, pengembangan produk, periklanan dan armada penjualan. Ancaman pendatang baru membatasi harga dan menentukan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk merintanginya masuknya pendatang baru.

3. Tujuan Persaingan

Setelah perusahaan mengidentifikasi pesaing utamanya dan strategi-strategi mereka, ia harus menanyakan: Apa yang dicari masing-masing pesaing dalam pasar? Apa yang mendorong tiap-tiap perilaku pesaing? Suatu asumsi awal yang berguna adalah bahwa pesaing berusaha untuk memaksimalkan laba mereka. Namun, perusahaan-perusahaan berbeda dalam bobot yang mereka berikan atas laba jangka pendek dan jangka panjang.

Sebuah asumsi alternatif adalah bahwa setiap pesaing mengejar beberapa bauran tujuan: profitabilitas saat ini, pertumbuhan pangsa pasar, arus kas, keunggulan teknologi, keunggulan pelayanan. Dengan mengetahui bagaimana suatu pesaing mempertimbangkan setiap tujuan akan membantu perusahaan mengantisipasi reaksinya.

Banyak faktor yang membentuk tujuan penting, termasuk ukuran, sejarah, manajemen saat ini, situasi keuangan. Jika pesaing merupakan bagian dari perusahaan yang lebih besar, adalah penting untuk mengetahui apakah perusahaan induk menjalankan perusahaan itu guna memperoleh pertumbuhan (Kotler, 2004: 255). Sampai akhirnya, Cahyono (2000: 124) mengungkapkan bahwa yang menjadi tujuan akhir strategi adalah menghadapi dan idealnya, mengubah aturan sesuai dengan kepentingan perusahaan.

4. Kekuatan dan Kelemahan Persaingan

Apakah para pesaing perusahaan dapat menjalankan strategi dan mencapai sasaran mereka, tergantung pada sumber daya dan kemampuan masing-masing pesaing. Perusahaan perlu mengumpulkan informasi tentang kekuatan dan kelemahan masing-masing pesaing. Menurut perusahaan konsultan Arthur D Little (dalam Kotler, 2004: 256), mengungkapkan sebuah perusahaan akan menduduki satu dari enam posisi bersaing di pasar sasaran:

- a. *Dominan (dominant)*: Perusahaan ini mengontrol perilaku pesaing lain dan mempunyai pilihan yang luas atas pilihan-pilihan strategis.
- b. *Kuat (strong)*: Perusahaan ini dapat mengambil tindakan independen tanpa membahayakan posisi jangka panjangnya dan dapat mempertahankan posisi jangka panjangnya tanpa memperhatikan tindakan-tindakan pesaing.
- c. *Unggul (favorable)*: Perusahaan ini mempunyai kekuatan yang dapat dimanfaatkan dan peluang yang di atas rata-rata untuk memperbaiki posisinya.
- d. *Dapat dipertahankan (tenable)*: Perusahaan ini berkinerja pada satu level kepuasan yang memadai untuk menjamin kesinambungan bisnis, tetapi keberadaan perusahaan itu dibiarkan saja oleh perusahaan yang dominan dan dia memiliki peluang di bawah rata-rata untuk memperbaiki posisinya.
- e. *Lemah (weak)*: Perusahaan ini memiliki kinerja yang tidak memuaskan, tetapi ada peluang perbaikan. Perusahaan harus berubah atau keluar.
- f. *Tidak dapat dipertahankan (nonviable)*: Perusahaan ini tidak memiliki kinerja yang memuaskan dan tidak ada peluang untuk perbaikan.

Secara umum, setiap perusahaan harus memantau tiga variabel saat menganalisa pesaingnya:

- a. Pangsa pasar (*share of market*): Pangsa pesaing atas pasar sasaran.
- b. Pangsa ingatan (*share of mind*): Persentase pelanggan yang menyebut nama pesaing dalam menanggapi pertanyaan, “Sebutkanlah perusahaan pertama di industri ini yang ada dalam pikiran Anda”.
- c. Pangsa hati (*share of hearth*): Persentase pelanggan yang menyebut nama pesaing dalam menanggapi pertanyaan, “Sebutkanlah perusahaan yang produknya lebih Anda sukai untuk dibeli”.

Untuk meningkatkan pangsa pasar, banyak perusahaan yang mulai melakukan penolakukuran (*benchmarking*) atas pesaing mereka yang paling berhasil. Terutama, dalam mencari kelemahan pesaing, mereka harus mengidentifikasi setiap asumsi yang diyakini oleh pesaing yang tidak valid lagi.

5. Pola Reaksi Persaingan

Setiap pesaing memiliki falsafah bisnis tertentu, budaya internal tertentu dan keyakinan tertentu. Kotler (2004: 257) menyebutkan kebanyakan pesaing termasuk dalam salah satu dari empat kategori, diantaranya:

- a. *Pesaing yang santai*: Pesaing yang tidak bereaksi dengan cepat atau kuat terhadap gerakan lawannya. Pesaing-pesaing yang santai mungkin merasa pelanggan mereka setia; mereka mungkin ingin memerah bisnis tersebut; mereka mungkin lambat dalam mengenali perkembangan; mereka mungkin kekuarangan dana untuk bereaksi. Para lawan harus berusaha menduga alasan perilaku pesaing itu.
- b. *Pesaing yang efektif*: Pesaing yang bereaksi hanya terhadap jenis serangan tertentu. Ia mungkin bereaksi terhadap potongan harga, tetapi tidak bereaksi terhadap peningkatan pengeluaran iklan. Dengan mengetahui terhadap apa pesaing utamanya bereaksi, perusahaan akan mendapatkan petunjuk-petunjuk seperti jalur mana yang paling mungkin untuk diserang.
- c. *Pesaing harimau/tiger competitor*: Pesaing yang bereaksi dengan gesit dan kuat setiap jalur serangan.
- d. *Pesaing stochastic/tak terduga*: Pesaing yang tidak menunjukkan pola reaksi yang dapat diramalkan. Tidak ada cara untuk meramalkan pola reaksi itu berdasarkan keadaan ekonomi, sejarah atau hal-hal lainnya. Banyak

perusahaan kecil yang stochastic, bersaing diberbagai front saat mereka mampu untuk melakukannya.

Beberapa industri ditandai oleh persetujuan formal relatif di antara para pesaing dan industri lain ditandai oleh pertempuran yang berkesinambungan. Bruce Henderson (dalam Kotler, 2004: 259), berpendapat bahwa hal itu banyak bergantung pada “ekuilibrium persaingan” industri, dimana:

- a. Jika pesaing hampir identik dan mencari nafkah dengan cara yang sama, maka ekuilibrium persaingan mereka tidak stabil.
- b. Jika faktor utama tunggal adalah faktor yang penting, maka ekuilibrium persaingan tidak stabil.
- c. Jika banyak faktor merupakan faktor yang penting, maka mungkin saja setiap pesaing memiliki beberapa keunggulan dan para pelanggan mempunyai ketertarikan yang berbeda-beda terhadap masing-masing faktor. Semakin banyak faktor yang dapat memberikan keunggulan, semakin banyak pesaing yang dapat hidup berdampingan. Semua pesaing memiliki segmen persaingan sendiri-sendiri, yang ditentukan oleh preferensi atas berbagai trade-of faktor yang mereka tawarkan.
- d. Semakin sedikit jumlah variabel persaingan yang penting, semakin sedikit jumlah pesaing.
- e. Pangsa pasar dengan rasio 2 dibanding 1 antara dua pesaing kelihatannya merupakan titik ekuilibrium di mana tidak praktis serta tidak menguntungkan bagi masing-masing pesaing untuk meningkatkan atau menurunkan pangsa.

E. Batik Tulis Madura

1. Pengertian Batik

Batik adalah istilah yang digunakan untuk menyebut kain bermotif, dibuat dengan teknik *resist* menggunakan material lilin. Kata batik berasal dari bahasa Jawa yang berarti menulis. Teknik membatik telah dikenal sejak ribuan tahun yang silam. Tidak ada keterangan sejarah yang jelas tentang asal usul batik. Ada yang menduga teknik ini berasal dari bangsa Sumeria, kemudian dikembangkan di Jawa setelah dibawa oleh para pedagang India.

Saat ini batik bisa ditemukan di banyak negara, seperti: Indonesia, Malaysia, Thailand, India, Sri Lanka dan Iran. Selain di Asia, batik juga sangat populer di beberapa negara di benua Afrika. Walaupun demikian, batik yang sangat terkenal di dunia adalah batik yang berasal dari Indonesia, terutama di Jawa dan Madura.

Tradisi membatik pada mulanya merupakan tradisi yang turun-temurun, sehingga kadang kala suatu motif dapat dikenali berasal dari batik keluarga tertentu. Beberapa motif batik dapat menunjukkan status seseorang, bahkan sampai saat ini sejumlah batik tradisional hanya dipakai oleh keluarga Keraton Yogyakarta dan Surakarta.

Metode pembuatannya, batik pada awalnya dibuat di atas bahan dengan warna putih yang terbuat dari kapas yang dinamakan kain mori. Tapi dewasa ini, batik juga dibuat di atas bahan lain, seperti sutra, poliester, rayon dan bahan sintesis lainnya. Motif batik dibentuk dengan cairan lilin, dengan menggunakan alat yang dinamakan canting untuk motif halus atau kuas untuk motif berukuran besar, sehingga cairan lilin meresap ke dalam serat kain. Kain yang telah dilukis dengan lilin, kemudian dicelup dengan warna yang diinginkan, biasanya dimulai dari warna-warna muda. Pencelupan kemudian dilakukan untuk motif lain dengan warna lebih tua atau gelap. Setelah beberapa kali proses pewarnaan, kain yang telah dibatik dicelupkan ke dalam bahan kimia untuk melarutkan lilin (Wikipedia Indonesia.com, diakses 17/08/2007).

2. Batik Madura

Ternyata, pulau Madura tak hanya tersohor dengan karapan sapi dengan garamnya. Wilayah yang termasuk Provinsi Jawa Timur ini juga terkenal sebagai penghasil batik. Bahkan, produk batiknya memiliki ragam warna dan motif yang tidak kalah dengan produksi daerah lain. Maklum, batik Madura menggunakan pewarna alami sehingga warnanya cukup mencolok, namun tak perlu repot-repot ke pulau Madura.

Keunggulan produk batik madura itu dapat dilihat di Musium Tekstil di Jalan K.S. Tubun Nomor 4, Jakarta Barat. Salah satu contohnya kain batik buatan tahun 1930. Kain panjang yang biasa digunakan pada acara khitanan ini

merupakan salah satu kain kuno yang ditampilkan dalam Pameran Batik Madura di Musium Tekstil. Kendati sudah berumur 75 tahun, warna kain itu justru kian menonjol. Pewarna kain Madura yang menggunakan bahan alami dari tumbuh-tumbuhan, seperti kayu jambal, kulit buah jelawe, akar mengkudu, yang membuat kain ini semakin menarik untuk dilihat.

Kain-kain itu dibuat melalui proses pematangan dengan tangan dalam rentang waktu antara delapan bulan hingga satu tahun. Selain warna yang mencolok, seperti kuning, merah atau hijau, batik Madura juga memiliki perbendaharaan motif yang beragam. Misalnya, pucuk tombak, belah ketupat, dan rajut. Bahkan, ada sejumlah motif mengangkat aneka flora dan fauna yang ada dalam kehidupan sehari-hari masyarakat Madura (Liputan6.com, diakses 17/08/2007).

3. Batik Tulis Sumenep

Pengrajin batik adalah corak atau gambar (pada kain) yang pembuatannya secara khusus dengan menerakan malam kemudian pengolahannya diproses dengan cara tertentu. Batik sumenep adalah batik yang dibuat dengan corak dan gaya tersendiri. Yang memiliki kekhasan dibanding dengan batik dari daerah lain.

Batik sumenep dibuat dengan tangan (Batik Tulis) dan cap atau dicetak. Namun dalam perkembangannya batik yang dibuat dengan cap atau dicetak kurang mendapat respon pasar, sehingga tidak pernah diproduksi lagi.

Motif (gambar) dari batik sumenep ini beragam, diantaranya berupa ayam, kembang sepatu, kuda, sapi dan lainnya. Sedangkan guri'an (gambar latar) dari batik Sumenep ini juga beragam. Ada guri'an acan (terasi), pacar cina, mo'ramo' (akar-akaran), kerang, kol sabelles (pukul 11), daun ketapang dan masih banyak lagi. Kemudian motif dari guri'an dipadu padankan, sehingga terlihat perpaduan yang serasi ketika telah menjadi batik. Dalam pewarnaan batiknya, pengrajin menggunakan bahan pewarna alami dan buatan (kimia). Pewarna alami bahan-bahannya diambil dari alam sekitar. Seperti kulit pohon kelapa, jeruk, akasia, kulit akar mengkudu, nayamplong dan sebagainya. Sedangkan, komposisinya ditentukan sendiri oleh pengrajin. Untuk pewarna buatan bisa didapat di toko kimia. Namun, pewarna alami tidak terdapat warna merah dan warnanya

cenderung lembut. Padahal ciri khas batik madura termasuk sumenep salah satunya cenderung cerah, seperti merah. Untuk memberi warna merah pengrajin batik menggunakan pewarna buatan ke dalam batik yang dibuat dengan menggunakan pewarna alami.

Kain yang digunakan dalam pembuatan batik ini adalah kain sutra dan bukan sutra berupa kain olisima, rima dan perimisima. Adapun yang berupa sutra digunakan kain sutra polos dan kain sutra motif. Pada perkembangan selanjutnya ternyata batik yang dibuat dari kain sutra lebih mendapatkan respon pasar. Meskipun demikian batik yang dibuat bukan dari kain sutra tetap di produksi karena memiliki pangsa pasar sendiri meskipun lebih kecil. Harga jual yang ditetapkan cukup beragam, mulai Rp 25000 sampai Rp 1.000.000, variasi harga tersebut tergantung pada motif, guri'an, bahan pewarna dan jenis bahan yang digunakan ((Liputan6.com, diakses 17/08/2007).



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut pendekatannya penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini diambil karena berusaha menelaah fenomena sosial dalam suasana yang berlangsung secara wajar atau alamiah, bukan dalam kondisi terkendali atau laboratoris.

Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2002: 3), mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Indikasi dari model penelitian ini yang membedakannya dengan penelitian jenis lainnya, adalah: (1) adanya latar alamiah; (2) manusia sebagai alat atau instrumen; (3) metode kualitatif; (4) analisis data secara induktif; (5) teori dari dasar (*grounded theory*); (6) deskriptif; (7) lebih mementingkan proses dari pada hasil; (8) adanya batas yang ditentukan oleh fokus; (9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data; (10) desain yang bersifat sementara; (11) hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama (Moleong, 2002: 8-13).

Data yang diperoleh berupa kata-kata atau tindakan, maka jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah jenis penelitian deskriptif, yakni jenis penelitian yang hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel. Menurut Simamora (2004: 107), dalam bukunya Riset pemsaran penelitian atau riset deskriptif adalah riset yang bertujuan untuk mendeskripsikan sesuatu, umumnya karakteristik atau fungsi pasar. Moleong (2002: 6) juga berpendapat, penelitian deskriptif merupakan penelitian yang datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan hal-hal yang menjadikan pusat perhatian dalam penelitian. Dengan ditetapkannya fokus penelitian, maka penelitian dapat diarahkan kepada permasalahan tertentu yang diorientasikan, sehingga studi yang



dilakukan dapat dibatasi. Adapun fokus dalam penelitian ini adalah manajemen strategi bauran pemasaran usaha batik Madura:

1. Sentra Usaha Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, meliputi: Sejarah sentra usaha batik, visi-misi dan tujuan didirikannya sentra, jumlah dan karakteristik sentra, lokasi sentra, produk dan layanan dan sebagainya.
2. Strategi bauran pemasaran, yang meliputi: produk, harga, promosi, orang dan proses.
3. Lingkungan jauh perusahaan yang meliputi: faktor pemerintah, ekonomi, sosial budaya, persaingan dan teknologi.
4. Lingkungan Industri, meliputi: ancaman pesaing baru, persaingan antar anggota, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.
5. Lingkungan internal perusahaan, meliputi: pemasaran, keuangan, SDM, penelitian dan pengembangan, sistem informasi.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, wilayah tersebut merupakan salah satu Desa penghasil atau sentra Batik Tulis “Melati” yang perlu kiranya diketahui bagaimana pola strategi pemasaran usahanya dalam menghadapi persaingan.

Alasan peneliti mengambil Desa Pekandangan Barat ini sebagai lokasi penelitian, karena diketahui lokasi ini merupakan penghasil batik terbesar di wilayah Sumenep dengan pesaing terbesar adalah terdapat di wilayah Pamekasan. Realitas inilah, yang menjadikan lokasi ini representatif untuk dijadikan objek penelitian dan perlu diketahui lebih jauh bagaimana kondisi sebenarnya dalam menerapkan strategi pemasaran usaha batiknya oleh para pengusaha di wilayah Sumenep.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini sudah barang tentu memerlukan adanya data, yakni sebagai bahan yang akan di studi. Untuk memperolehnya perlu adanya metode yang dipakai sebagai bahan pendekatan. Faisal (2002: 51), menyebutkan bahwa metode pengumpulan data dalam penelitian sosial dan pendidikan yang lazim

digunakan adalah: (1) observasi; (2) wawancara; (3) dokumenter. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Metode Observasi

Dalam penelitian ini, metode pengamatan yang dilakukan oleh peneliti adalah metode observasi langsung dilapangan. Observasi langsung memungkinkan peneliti merasakan apa yang dirasakan, dilihat dan dihayati oleh subyek. Faisal (2002: 52), mengemukakan bahwa “metode observasi menggunakan pengamatan atau penginderaan langsung terhadap suatu benda, kondisi, situasi, proses, aktifitas atau perilaku”.

Ada beberapa jenis teknik observasi yang bisa digunakan tergantung keadaan dan permasalahan yang ada. Teknik-teknik tersebut adalah :

- a. Observasi partisipan, dalam hal ini peneliti terlibat langsung dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subyek yang diamati.
- b. Observasi non partisipan, pada teknik ini peneliti berada di luar subyek yang diamati dan tidak ikut dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan.
- c. Observasi sistematis (observasi berkerangka), peneliti telah membuat kerangka yang memuat faktor-faktor yang diatur terlebih dahulu (Rumidi, 2004: 71-72).

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi non partisipan, mengingat keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki oleh peneliti. Adapun data yang ingin peneliti peroleh melalui metode ini adalah:

- a. Gambaran umum Lokasi Penelitian.
- b. Deskripsi Sentra Batik Tulis Pekandangan barat.
- c. Analisis dan Interpretasi.

1. Metode Wawancara

Menurut Moleong (2002: 135), wawancara didefinisikan sebagai percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) dan yang diwawancarai (*interviewee*). Faisal (2002: 52), juga mengemukakan bahwa wawancara merupakan pertanyaan yang diajukan secara lisan (pengumpulan data bertatap muka secara langsung dengan responden).

Menurut jenisnya, wawancara yang digunakan adalah memakai pembagian wawancara seperti yang diungkapkan oleh Moleong (2002: 187-188), yakni:

a. Wawancara Pembicaraan Informal

Pada jenis wawancara ini pertanyaan yang diajukan sangat bergantung pada pewawancara itu sendiri, jadi tergantung pada spontanitasnya dalam mengajukan pertanyaan kepada terwawancara.

b. Pendekatan Menggunakan Petunjuk Umum Wawancara

Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Petunjuk wawancara hanyalah berisi petunjuk secara garis besar tentang proses dan isi wawancara untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat seluruhnya tercakup.

c. Wawancara Baku Terbuka

Jenis wawancara ini adalah wawancara yang menggunakan seperangkat pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-katanya, dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Keluwesan mengadakan pertanyaan pengalaman (*probing*) terbatas, dan hal itu tergantung pada situasi wawancara dan kecakapan pewawancara.

Dalam penelitian ini pendekatan yang dipilih, adalah petunjuk umum wawancara orientasi mendalam (*deeft interview*), dengan instrument guide interview (*check list*). Alasan penggunaan model ini, untuk mencari dan mengungkap data sedalam-dalamnya dan sebanyak-banyaknya, tentang rumusan yang ingin digali dalam penelitian.

Adapun data yang ingin peneliti peroleh melalui penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

1. Sentra Usaha Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, meliputi: Sejarah sentra usaha batik, visi-misi dan tujuan didirikannya sentra, jumlah dan karakteristik sentra, lokasi sentra, produk dan layanan dan sebagainya.
2. Strategi bauran pemasaran, yang meliputi: produk, harga, promosi, orang dan proses.
3. Lingkungan jauh perusahaan yang meliputi: faktor pemerintah, ekonomi, sosial budaya, persaingan dan teknologi.

4. Lingkungan Industri, meliputi: ancaman pesaing baru, persaingan antar anggota, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.
5. Lingkungan internal perusahaan, meliputi: pemasaran, keuangan, SDM, penelitian dan pengembangan, sistem informasi.

1. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2002: 206), metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda serta foto-foto kegiatan. Metode dokumentasi dalam penelitian ini, dipergunakan untuk melengkapi data dari hasil wawancara dan hasil pengamatan (*observasi*).

Hanya saja, dalam penelitian ini dokumentasinya memakai foto, untuk memperoleh data berupa:

- a. Kegiatan produksi Batik Tulis “Melati”, di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura.
- b. Kegiatan pemasaran Batik Tulis “Melati”, di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dalam melakukan penelitian. Analisis data yang telah ditemui sejak pertama peneliti datang ke lokasi penelitian, yang dilaksanakan secara intensif sejak awal pengumpulan data lapangan sampai akhir data terkumpul semua. Analisis data, dipakai untuk memberikan arti dari data yang telah dikumpulkan.

Analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikan dalam suatu pola dan ukuran untuk dijadikan suatu kesimpulan. Jadi, analisis berdasar pada data yang telah diperoleh dari penelitian yang sifatnya terbuka. Menurut Patton (dalam Moelong, 2002: 103) analisis data merupakan proses pengurutan data, mengorganisasikan kedalam pola, kategori dan uraian dasar.

Teknik atau metode analisis yang digunakan dalam fokus penelitian ini, diantaranya:

1. Analisis Kualitatif

Data yang mempresentasikan realitas secara deskriptif melalui kata-kata, kalimat maupun uraian. Dengan kata lain mengumpulkan data yang berupa non angka dan menganalisa untuk memperoleh kesimpulan.

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan perusahaan yang terdiri faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dari luar. Lingkungan ini dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri.

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal yang mempengaruhi perusahaan yang berasal dari keadaan internal perusahaan sendiri.

c. TOWS/SWOT Matriks

Menurut Umar (2003: 03), merupakan kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Keempat strategi tersebut adalah:

- 1). Strategi *strengths opportunities* (SO)
Strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.
- 2). Strategi *strengths threats* (ST)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- 3). Strategi *weakness opportunities* (WO)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- 4). Strategi *weakness threats* (WT)
Strategi ini merupakan teknik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Untuk mendapatkan penjelasan yang lebih maksimal, maka juga akan ditampilkan dalam bentuk matriks SWOT, yang tergambarkan dalam bagan di bawah ini:

(a) Matriks Peluang

		Tinggi	Rendah
		Tinggi	1
D a y a T a r i k	Rendah	3	4

Peluang:

1. Perusahaan mengembangkan sistem penerangan yang lebih berdaya guna.
2. Perusahaan mengembangkan alat pengukur efisien energi dari sistem penerangan lain manapun.
3. Perusahaan mengembangkan alat pengukur tingkat pencahayaannya.
4. Perusahaan mengembangkan program perangkat lunak untuk mengajarkan dasar-dasar penerangan bagi karyawan studio TV.

(b) Matriks Ancaman

		Tinggi	Rendah
		Tinggi	1
K e s e r i u s a n	Rendah	3	4

Ancaman:

1. Pesaing mengembangkan sistem penerangan yang unggul.
2. Depresi perekonomian berkepanjangan yang besar.
3. Peningkatan biaya-biaya.
4. Peraturan yang mengurangi jumlah izin studio TV baru.

Data yang terkumpul dalam sebuah hasil penelitian sangat beragam dan dapat terdiri dari sejumlah jenis data, baik berupa catatan lapangan dan komentar peneliti. Oleh karena itu, diperlukan adanya pekerjaan analisis data yang meliputi pekerjaan, mengatur, pengelompokan, pemberian kode, dan mengkategorikannya (Moelong, 2002: 103).

Berdasarkan uraian di atas, maka prosedur analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data termasuk dalam kategori pekerjaan analisis data. Data yang berupa catatan lapangan (*field notes*) sebagai bahan mentah, dirangkum, di ikhtisarkan atau diseleksi. Masing-masing bisa dimasukkan tema yang sama atau permasalahan yang sama (Faisal, 2002: 271). Berdasarkan hal ini, Sanafiah Faisal, mengemukakan bahwa:

Analisis kualitatif fokusnya pada pertunjukan makna, deskripsi, penjernihan dan penempatan data-data masing-masing dan sering kali melukiskan dalam kata-kata dari pada dalam angka-angka. Untuk maksud tersebut, data tentu saja perlu disusun dalam kategori tertentu atau pokok permasalahan tertentu. Karena setiap catatan harian yang dihasilkan dalam pengumpulan data, apakah hasil wawancara atau hasil pengamatan perlu direduksi dan dirumuskan kedalam kategori, fokus, atau tema yang sesuai.

Jadi laporan yang berasal dari lapangan sebagai bahan mentah disingkat dan dirangkum, direduksi, disusun lebih sistematis, difokuskan pada pokok-pokok yang penting sehingga lebih mudah dikendalikan dan mempermudah peneliti dalam mencari kembali data yang diperoleh jika diperlukan.

b. Displai Data

Hasil reduksi perlu "*didisplay*" secara tertentu untuk masing-masing pola, kategori, fokus, tema yang hendak difahami dan dimengerti duduk persoalannya. Display data dapat membantu peneliti untuk dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian.

c. Mengambil Kesimpulan

Muara dari kesimpulan kegiatan analisis data kualitatif terletak pada pelukisan atau penuturan tentang apa yang dihasilkan, dapat dimengerti berkenaan

dengan suatu masalah yang diteliti. Dari sinilah lahir kesimpulan atau permasalahan yang bobotnya tergolong komprehensif dan mendalam (*depth*).

Dalam hal ini akan sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam: 1) Merinci fokus masalah yang benar-benar menjadi pusat perhatian untuk ditelaah secara mendalam; 2) melacak, mencatat, mengorganisasikan setiap data yang relevan untuk masing-masing fokus masalah yang telah ditelaah; 3) menyatakan apa yang dimengerti secara utuh, tentang suatu masalah yang diteliti.

2. Analisis Kuantitatif

Representasi realitas yang disimpulkan secara numerik. Jenis-jenis data kuantitatif, baik yang ditransformasi dari data kualitatif maupun yang aslinya sudah kuantitatif. Model-model penjabaran yang dipakai dalam analisis ini, diantaranya:

- a. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)
- b. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)
- c. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)
- d. Matriks *Quantitative Strategis Planning* (QSP)



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pulau Madura mulai dahulu tidak hanya dikenal sebagai pulau dengan penghasil garam terbesar di Jawa Timur, keragaman budaya yang cukup relegius dan homogen, pekerja keras dan terkenal dengan nilai-nilai kekerabatan masyarakatnya yang cukup sosialis juga sering terdengar. Terlepas dari semua itu, pulau Madura ternyata juga wilayah penghasil batik terpotensi di Jawa Timur, Batik madura mempunyai karakter dan ciri khas sendiri, kebanyakan tentang kehidupan alam sekitar seperti motif binatang dan tumbuhan sehingga mampu bersaing tidak saja pada kelas nusantara dan nasional, tetapi juga mampu bersaing pada level internasional. orang menggolongkan batik madura ini sebagai batik pesisiran. Wilayah penghasil batik terbesar di pulau ini, salah satunya terletak di Kabupaten Sumenep disamping Kabupaten Pamekasan. Sedangkan sampel yang berusaha dikembangkan dalam penelitian ini adalah sentra penghasil batik di Kabupaten Sumenep Kecamatan Bluto Desa Pekandangan Barat.

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

1. Kondisi Geografis Desa Pekandangan Barat

Wilayah Pekandangan Barat merupakan salah satu desa yang berada di pinggiran Kota Sumenep, tepatnya di Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura. Merupakan Desa yang didominasi oleh kepulauan, daerah pantai, perbukitan, dataran rendah dan tinggi. Memiliki luas dataran sebesar 300,265 ha, luas perbukitan 171 ha dan termasuk wilayah, yang memiliki tingkat kesuburan tinggi dengan 413,750 ha.

2. Keadaan Penduduk Desa Pekandangan Barat

Desa ini termasuk Kelurahan padat penduduk, yang dihuni kurang lebih dari 3.633 jiwa dengan 1.943 kepala rumah tangga dan terpusat pada luas keseluruhan wilayah 471,265 Ha. Pemukiman yang terbangun, meliputi: 105,850 jumlah pemukiman umum, 3 jumlah bangunan untuk sekolah, 6 pertokoan, 1 tempat peribadatan atau masjid, 2 pemakaman, 3 jalan dan 6,500 untuk lain-lain.

Kategori jumlah masyarakat di Desa Pekandangan Barat, didominasi oleh kaum hawa (perempuan) dengan 1.954 jiwa dan 1.679 jumlah laki-laki dan

mayoritas jumlah terbanyak dari masyarakatnya berusia berkisar 36-45 tahun. Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 4.1, karakter pendidikan, kriteria ekonomi, cara pandang hidup dan pola pikir orang-orangnya termasuk kategori masyarakat yang cukup homogen atas berbagai prinsip keluarga pendidikan dan akidah yang diyakini selama ini, namun masih didominasi oleh orang-orang yang memiliki pola pikir tradisional dan sempit.

Keyakinan dan cara berpikir masyarakat Desa Pekandangan Barat, diantaranya banyak anak banyak mendatangkan rejeki dan kemudahan dalam mencapai segala bentuk kebutuhan-kebutuhan keluarag, sehingga banyak diantara mereka yang memiliki banyak jumlah keluarga atau termasuk ukuran keluarga besar serta kondisi ini berpengaruh terhadap jumlah pendudukan yang padat.

3. Letak Desa Pekandangan Barat

Berdasarkan hasil observasi dan beberapa dokumen yang sempat dihimpun penulis, di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura. Termasuk wilayah dalam desa yang bertempat di 116 m ketinggian dari permukaan laut, yang memiliki 1.400 mm curah hujan rata-rata pertahun dan memiliki 34 derajat keadaan suhu rata-rata.

Tabel: 4.1
Jumlah Penduduk Menurut Usia dan Jenis Kelamin
di Desa Pekandangan Barat

No.	Golongan Umur	Jenis Kelamin		Jumlah (#pdk)
		Laki-laki	Perempuan	
1.	0 – 12 bulan	10	12	22
2.	13 bulan – 4 tahun	45	56	101
3.	5 tahun – 6 tahun	21	18	39
4.	7 tahun – 12 tahun	55	67	122
5.	13 tahun – 15 tahun	140	146	286
6.	16 tahun – 18 tahun	125	142	267
7.	19 tahun – 25 tahun	201	221	422
8.	26 tahun – 35 tahun	250	272	522
9.	36 tahun – 45 tahun	361	390	751
10.	46 tahun – 50 tahun	246	255	501
11.	51 tahun – 60 tahun	170	175	345
12.	61 tahun – 75 tahun	55	85	140
13.	> 75 tahun	-	15	15
	Jumlah	1.679	1.954	3.633

Sumber: BAPEMAS Kabupaten Sumenep, 2007.

Orbitasi dan jarak tempuh dari Desa Pekandangan Barat dapat dideskripsikan, sebagai berikut: 7 km jarak ke ibukota kecamatan, 20 km ke ibukota kabupaten Sumenep, 190 km ke ibukota provinsi Surabaya, 0,15 jam waktu tempuh ke ibukota kecamatan, 0,30 jam waktu tempuh ke ibukota kabupaten dan kotamadya serta 0,10 jam waktu tempuh ke tempat fasilitas-fasilitas terdekat, seperti Rumah Sakit (RS), pusat pemerintahan dan pusat-pusat perekonomian atau perdagangan.

Batas wilayah Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura dengan desa atau kelurahan yang lain, yaitu:

Sebelah Utara : Desa Sera Barat
Sebelah Selatan : Selat Madura
Sebelah Barat : Desa Kapedi
Sebelah Timur : Desa Pekandangan Tengah

4. Mata Pencaharian Penduduk Desa Pekandangan Barat

Di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura termasuk wilayah yang memiliki kategori mata pencaharian penduduk yang cukup homogen, realitas tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 4.2 yang berisi sejumlah sektor-sektor, yaitu: subsektor pertanian pangan, subsektor perkebunan, subsektor peternakan, subsektor jasa, subsektor industri kecil dan instansi sektor masuk desa.

5. Tingkat Pendidikan Penduduk Desa Pekandangan Barat

Berdasarkan data yang ditemukan dalam penelitian, bahwa mayoritas penduduk atau masyarakat Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, kebanyakan tidak mampu melanjutkan kejenjang SMU atau ke jenjang yang lebih tinggi, kebanyakan hanya samapai SD atau sederajat, selebihnya SLTP dan SLTA. Kondisi ini dapat dilihat pada Tabel 4.3 tentang tingkat pendidikan penduduk, dengan pembagian secara rinci tingkat pendidikan pada laki-laki dan perempuan, begitu juga dipaparkan jumlah remaja putus sekolah.

Tabel: 4.2
Mata Pencanharian Penduduk Desa Pekandangan Barat

Sektor-Sektor	Status	Jumlah (Orang)
Subsektor Pertanian Pangan	Pemilik Tanah Tegalan / Ladang	1654
	Buruh Tani	141
	Jumlah	1795
Subsektor Perkebunan	Pemilik Tanah Perkebunan	311
	Pekerja / Buruh Perkebunan	75
	Jumlah	386
Subsektor Peternakan	Pemilik Ternak Ayam	760
	Pemilik Ternak Sapi	415
	Pemilik Ternak Kambing	50
	Pemilik Ternak Domba	5
	Jumlah	1230
Subsektor Jasa	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	5
	Pemilik Warung	10
	Pemilik Toko	15
	Tukang Kayu	11
	Jumlah	41
Subsektor Industri Kecil	Pemilik Usaha Kerajinan	76
	Pemilik Usaha Industri Kecil	110
	Jumlah Buruh Industri Kecil	215
	Jumlah	401
Instansi Sektor Masuk Desa	Batik	5
	Cabe Jamu	7
	Rumput Laut	4
	Jumlah	16
Jumlah Seluruhnya		3869

Sumber: BAPEMAS Kabupaten Sumenep, 2007.

Tabel: 4.3
Tingkat Pendidikan Penduduk

No.	Keterangan	Laki-laki	Wanita	Jumlah
A.	Tamat Pendidikan Umum			
1.	SD / Sederajat	1.196	1.197	2.393
2.	SLTP / Sederajat	200	240	440
3.	SLTA / Sederajat	145	145	290
4.	Akademi	28	25	53
5.	Universitas/Perguruan Tinggi	14	2	16
B.	Tamat Pendidikan Khusus			
1.	Pondok Pesantren	210	215	425
2.	Jumlah Remaja Putus Sekolah	79	50	129
Jumlah Seluruhnya		1.872	1.874	3.746

Sumber: BAPEMAS Kabupaten Sumenep, 2007.

B. Deskripsi Sentra Batik Tulis Pekandangan Barat

1. Sejarah Perkembangan Sentra

Madura selain terkenal dengan penghasil garam dan tembakau berkualitas, juga terkenal dengan Batik Tulisnya. Ada beberapa wilayah di pulau ini, yang hampir mayoritas mata pencaharian masyarakatnya sehari-hari adalah dengan membuat batik, sebut saja di Kabupaten Pamekasan, Bangkalan dan Sumenep.

Di Sumenep sentra Batik Tulis “Melati”, salah satunya terpusat di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto, yang berjarak kurang lebih 10 kilometer dari pusat kota Sumenep. Atau dengan jarak tempuh 1 jam dari kota Pamekasan yang merupakan salah satu penghasil batik di pulau Madura.

Batik tulis “Melati” Madura memiliki karakteristik yang berbeda dengan batik-batik yang ada di Pulau Jawa. Batik Madura memiliki kekhasan dalam ketajaman warna dan corak. Warna yang biasa di temui di beberapa sentra batik Madura, termasuk di Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Sumenep adalah merah, hijau, biru, kuning dengan corak gambar burung-burung, bunga, ular dan corak khas Madura yang lain.

Sentra batik tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep, pada awalnya atau sejarahnya kebanyakan merupakan warisan keluarga atau moyang sejak masih jaman penjajahan Belanda dan sudah melakukan produksi. Hanya saja, pada waktu produksi batiknya tidak beragam dan masih memproduksi batik dengan motif biasa (kuno/konvensional) dan tekstur yang masih tergolong kasar. Secara substansif sentra batik tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat, merupakan usaha turun-temurun warisan para sesepuh atau orangtua.

Di Pekandangan Barat sentra Batik Tulis “Melati” terbesar, terpusat di sentra batik milik Bapak Acmad Zaini dan Bapak Muhsin RT 02 RW 03. Di tempat ini melayani berbagai macam aneka Batik Tulis dari bahan sutra, primisima dan prima berupa hem, rock, stelan, kain panjang, sarung, desi dan sebagainya (www.eastjava.com, diakses 17/08/2007).

Berkaitan dengan sejarah sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat Kecamatan Bluto, Pak Zaini mengungkapkan:

“Begini Dek, awalnya atau sejarahnya sentra ini sebenarnya warisan dari ayah saya sejak masih jaman penjajahan Belanda sudah ada dan melakukan

produksi. Hanya saja, pada waktu produksi batiknya tidak beragam dan masih memproduksi batik dengan motif biasa (kuno/konvensional) dan tekstur yang masih tergolong kasar. Pasnya saya disertai orangtua untuk memegang dan mengembangkan usaha sentra ini sejak tahun 1977 secara mandiri dan mengandalkan pengalaman yang selama ini turun temurun dari orangtua terutama ayah saya, ya zea”.

Dalam kesempatan yang berbeda Pak Muchsin juga mengungkapkan, tentang sejarah sentra batik, menurutnya:

“Kalau sentra usaha Batik tulis “Melati” kaule nika Dek gi’ tamasok golongan anyar (saya ini termasuk masih tergolong baru), dibanding dengan punya Pak Zaini, kalau Pak Zaini sudah bisa mengembangkan batiknya sejak tahun 1977 sedangkan saya baru di tahun 1993-an. Dan usaha ini murni saya ciptakan sendiri, bukan warisan atau peninggalan orangtua”.

Berdasarkan, data dan pemaparan di atas bahwa sentra batik tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, telah ada dan melakukan produksi sejak jaman penjajahan Belanda, merupakan usaha turun temurun warisan leluhur dan terus mengalami perkembangan searah dengan kebutuhan jaman modern. Tetapi, ada juga sebagian sentra yang didirikan murni atas usaha sendiri bukan warisan, karena keberhasilan sentra-sentra sebelumnya.

2. Produk dan Proses Produksi

Sekilas telah disinggung di atas, bahwa produk yang dihasilkan sentra batik tulis “Melati di Desa Pekandangan Barat diantaranya, batik tulis dari bahan sutra, primisima dan prima berupa hem, rock, stelan, kain panjang, sarung, desi dan sebagainya. Produk-produk ini, memiliki ciri khas tertentu dan hingga sekarang sudah mampu bersaing dengan sejumlah sentra batik nusantara bahkan dunia internasional.

Proses produksi masing-masing membutuhkan waktu kurang lebih 2-3 hari, bahkan sampai 4 hari ketika kondisi cuaca tidak mendukung terutama ketika musim rendeng atau hujan. Sekilas memang untuk menghasilkan satu corak batik untuk ukuran kain panjang normal, cukup membutuhkan waktu yang panjang. Karena memang proses produksinya dilakukan secara manual, pakai tangan manusia tidak bersifat mekanik, terutama sebagai upaya mempertahankan kekhasan produk. Langkah paling lama dan bersifat sangat hati-hati adalah proses

pemberian warna, baik untuk warna-warna natural dari bahan-bahan alami atau warna dari bahan-bahan kimia. Lebih jelasnya, sebagaimana ungkapan Pak Zaini:

“Sentra saya ini Dek, mampu memproduksi batik 35 lembar perminggu dengan panjang 220 m setiap lembarnya. Engko’ andik korang lebbi 35 karyawan edinnak “(Saya memiliki kurang lebih 35 karyawan di sini)” dan secara perhitungan kalau perminggu saja menghasilkan 35 lembar batik, maka secara otomatis dalam waktu satu bulan mampu menghasilkan 140 lembar batik. Produksina, buto biaya korang lebbi 15 jutah per bulen “(Produksinya, membutuhkan biaya kurang lebih 15 juta perbulan)” dan dengan pendapatan bersih 20-25 juta, yang juga tergantung pada permintaan konsumen. Sedang, untuk bahan mentah yang dibutuhkan untuk produksi, diantaranya: kain, obat-obatan dan warna, lilin, canting, truli, malam dan sebagainya”.

Berbeda dengan apa yang diceritakan oleh Pak Zaini, Pak Muhsin juga bercerita:

“Sampai saat ini, perusahaan kita hanya bisa memproduksi batik 20-25 lembar perminggu Dek, dengan jumlah karyawan 25 orang dan pendapatan bersih kurang lebih 16 juta perbulan”.

Berdasarkan, pemaparan di atas secara umum kedua sentra batik tulis di Desa Pekandangan Barat mampu memproduksi batik 140 lembar perbulan, yang memakan biaya produksi sebesar 15 juta perbulan dengan pendapatan bersih (*income*) 16-25 juta perbulan.

3. Strategi Pemasaran Sentra

Proses pemasaran produk-produk batik tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto, dimulai sejak tahun 1990-an dan ketika itu tidak memiliki pangsa pasar yang jelas sehingga proses pemasarannya *door to door* atau *person to person*. Berkaitan dengan strategi pemasaran terhadap produk-produk batiknya, beberapa pengusaha batik menjelaskan, Pak Zaini:

a) Pemasaran:

“Untuk pemasaran batik ini awalnya saya merasa kesulitan Dek, terutama pada tahun 1990-an seolah saya merasa tidak punya pangsa pasar yang jelas. Tapi, dengan kondisi semacam itu tidak menyurutkan tekad saya untuk selalu melakukan sosialisasi, baik melalui penyebaran kartu nama sentra saya, mengikuti acara pameran-pameran batik di sejumlah tempat, seperti Surabaya, Malang, Solo, Jawa Tengah, Samarinda, Jakarta, Bandung, sampai pada acara sekala nasional yang didanai Deperindag Kabupaten Sumenep. Akhirnya, secara pelan-pelan sejak itu batik saya mulai mendapat perhatian dari para peminat batik di nusantara. Bahkan, tidak jarang orang Jepang atau Australia

yang secara pribadi memesan batik dari sentra batik di Pekandangan Barat ini”.

b) Promosi:

“Seperti yang saya katakan tadi Dek, awalnya saya mengalami kesulitan dalam hal promosi dan pemasaran terhadap produk-produk Batik Tulis Pekandangan Barat milik saya. Tapi, berkat aktif mengikuti berbagai acara pameran batik akhirnya malah sampai sekarang saya tidak mengalami kesulitan lagi dalam hal promosi ini. Bahkan, tidak jarang para konsumen datang sendiri ke sini untuk memesan. Oia, perlu empean ketahui stasiun TV Indosiar, SCTV, RCTI, JTV, Tran TV, TV7 dan lain-lain sampai pada majalah-majalah lokal dan nasional sering meliput sentra usaha batik milik saya dan Pekandangan Barat, mulai dari bagaimana proses produksinya sampai ke mana saja kita memasarkannya”.

c) Distribusi:

“Sekarang Dek ya, distribusi Batik Tulis “Melati” dari sentra saya ini sudah sampai ke mana-mana dan tidak hanya di Pulau Madura saja. Pulau Jawa (seperti: Surabaya, Solo, Jogjakarta, Jawa Tengah, Jakarta, Tangerang, Bandung dan sebagainya), luar Jawa seperti Samarinda, Sumatera, Sulawesi (Bangka Belitung), Kalimantan, Bali dan tempat-tempat yang lain sudah banyak mengenal corak dan warna Batik Tulis Pekandangan Barat ini, bahkan sudah sampai luar negeri seperti Jepang dan Australia”.

d) Harga:

“Untuk masalah harga Dek, sebenarnya kita tentukan sesuai dengan motif, tekstur dan warna batik. Untuk merek Prima yang paling kasar kita hargai 25.000-40.000 ribu perlembar, untuk Prisma dengan harga 200.000-250.000 ribu perlembar dan untuk Sutra 300.000-400.000 ribu perlembar, sedangkan untuk warna kita bedakan antara warna alami dan warna kimia dan biasanya warna alami dihargai lebih mahal. Oia Dek, naik turunnya harga ini juga tergantung pada kebutuhan bahan mentah yang kita beli. Kalau mengalami kenaikan, yang secara otomatis harga produksi naik di pasaran, meski sedikit”.

Berdasarkan, pemaparan di atas hingga sekarang proses pemasaran mampu dilakukan secara efektif, baik melalui penyebaran kartu nama pengusaha, ikut andil dalam pameran-pameran batik, bahkan pemilik sentra batik tulis “Melati” terbesar di Pekandangan Barat Bapak Ahmad Zaini, mampu memasarkan produk-produk batiknya sampai ke Surabaya, Malang, Solo, Jawa Tengah, Samarinda, Jakarta, Bandung secara nasional. Bahkan, tidak jarang orang Jepang atau Australia yang secara pribadi memesan batik dari sentra batiknya.

Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, saat ini sudah banyak dikenal masyarakat Indonesia, tidak jarang para konsumen datang sendiri ke sini untuk memesan. Hingga, proses promosi gratis yang dilakukan sejumlah stasiun TV: Indosiar, SCTV, RCTI, JTV, Tran TV, TV7 dan lain-lain sampai pada majalah-majalah lokal dan nasional.

Harga batik tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat disesuaikan dengan corak, motif, tekstur dan warna batik. Untuk merek Prima yang paling kasar kita hargai rata-rata antara 25.000-40.000 ribu perlembar, untuk Prisma dengan harga 200.000-250.000 ribu perlembar dan untuk Sutra 300.000-400.000 ribu perlembar, sedangkan untuk warna dibedakan antara warna alami dan warna kimia dan biasanya warna alami dihargai lebih mahal. Naik turunnya harga, tergantung pada kebutuhan bahan mentah yang dipakai dalam proses produksi.

4. Pegawai Sentra Batik

Secara umum pegawai sentra batik tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat adalah masyarakat setempat dan masih tergolong kerabat dekat pemilik sentra atau tetangga kiri kanan dimana sentra tersebut berdiri dan melakukan produksi.

Jumlah rata-rata pekerja atau pegawai di sentra batik tulis “Melati” Pekandangan Barat antara 20 sampai 40 orang, dengan keahlian masing-masing dalam bidang membatik tulis. Ada yang terkhusus membatik tulis “Melati” dari bahan sutra, prima, primisima untuk berbagai tipe produk hem, stelan, kain panjang dan sebagainya. Bahkan ada sejumlah orang yang mampu membatik lebih dari satu tipe corak batik tulis atau bisa untuk melakukan semuanya yang berkaitan dengan instrumen batik-membatik.

Sistem insentif atau gaji bagi para pekerja batik tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat, dihitung dari jumlah berapa kain yang mampu di batik oleh pekerja dan sistem penggajian bisa langsung diberikan sesuai keinginan pembatik. Karena rata-rata satu motif batik untuk ukuran kain panjang bisa diselesaikan dalam waktu 2-3 hari, maka sistem penggajiannya pun bisa disesuaikan atau bahkan ada pekerja yang minta digaji seminggu atau sebulan sekali sesuai dengan jumlah kain yang sudah dibatik (www.eastjava.com, diakses 17/08/2007).

C. Analisis dan Interpretasi Data

1. Analisis Kualitatif

a. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kapasitas atau derajat perusahaan dalam mencapai tujuannya dan menghadapi sejumlah problem yang terjadi. Analisis internal merupakan analisis yang dipergunakan untuk mengevaluasi kondisi internal suatu perusahaan, dimana dengan alat analisis ini perusahaan akan mengetahui faktor-faktor keuntungan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan bobot tertentu, terutama tentang hal pemasaran, keuangan, SDM, pengembangan dan sistem informasi dalam menghadapi persaingan dan mencapai sesuatu yang diorientasikan:

1) Faktor Pemasaran

Sistem pemasaran yang dilakukan sentra Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, dengan menerapkan sistem pemasaran konvensional, baik dalam cara memproses produk (*product*), penerapan harga (*price*), sistem promosi (*promotion*) yang diterapkan sampai pada penyaluran distribusi (*distribution*) nya.

Kondisi ini, terlihat dari bagaimana cara pengusaha Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat, dalam menerapkan upaya pemasaran dan promosi produknya hanya dengan menyebar kartu nama pengusaha atau sentra yang dimiliki, mengikuti acara-acara pameran batik atau budaya bila ada, peliputan dari sejumlah stasiun TV lokal dan nasional serta upaya pemasaran dengan cara *face to face* atau perseorangan, tanpa harus menerapkan berbagai teknik modern pemasaran model *team building*, yang selama ini banyak diterapkan perusahaan-perusahaan besar skala nasional dan internasional.

Untuk distribusi juga terpaku pada pengiriman barang-barang jadi batik ke tempat-tempat yang selama ini memakai produksi Batik Tulisnya, dengan minim tanpa harus berusaha untuk menawarkan ke tempat yang lain. Sedangkan, pasang harga di pasaran ditentukan dengan cara mengadaptasi kenaikan harga bahan pokok atau mentah batik yang dibutuhkan di pasaran, tanpa harus mematok harga tertentu untuk produk tertentu yang dihasilkan, melainkan mengekor pada bahan mentah yang dibutuhkan untuk produksinya.

2) Faktor Keuangan

Faktor keuangan adalah faktor utama yang harus benar-benar diperhatikan dalam suatu usaha bisnis, sebagai penopang dan pengembangan usaha ke depan.

Dalam konteks ini, di sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat, pengusahanya secara internal tidak begitu memiliki problem krusial. Melainkan problem dalam keuangan ini, cukup terselesaikan dengan menerapkan harga produk Batik Tulis yang ideal di pasaran. Sebut saja pasang harga yang mereka terapkan, diantaranya: Prima dengan harga 25.000–40.000 ribu perlembar, Primisima dengan harga 200.000–250.000 ribu dan Sutra 300.000– 400.000 ribu perlembar.

Ternyata dalam kondisi demikian, pengusaha Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, mampu bertahan dalam usaha bisnisnya sampai sekarang dan menghadapi persaingan pasar.

3) Faktor Sumber Daya Manusia (Personalialia)

Kualitas suatu organisasi usaha, akan sangat ditentukan salah satunya dengan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Personalialia yang berkompeten dan terampil akan menentukan arah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan bisnisnya (*profiet oriented*).

Sebut saja dalam sentra usaha Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat, memiliki karyawan kurang lebih antara 25-35 karyawan berkompeten dengan keahlian membatik yang baik khas Pulau Madura. Dalam hal ini, tidak mungkin sebuah sentra usaha Batik Tulis akan merekrut karyawan atau personalialia yang kurang piawai membatik tulis.

Kompetensi karyawan akan selalu bisa berkembang dalam usaha membatik sejalan dengan adaptasi corak batik pesanan konsumen. Tidak jarang juga para pengusaha batik, selalu mengikuti perkembangan warna dan corak batik di pasaran yang secara otomatis akan teraplikasi untuk para pekerja batik atau karyawannya dan terus dilakukan pelatihan-pelatihan.

4) Faktor Penelitian dan Pengembangan Produk

Aspek penelitian dan pengembangan termasuk faktor yang dipandang perlu, dalam aplikasi sebuah usaha bisnis. Dengan usaha pengembangan dan penelitian, akan dapat memberikan informasi penting dan bermanfaat bagi pengembangan perusahaan.

Upaya pengembangan dan penelitian ini, sudah sering dilakukan oleh pengusaha Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura. Salah satunya dengan cara pengembangan melewati turut serta dalam even-even pameran batik, baik skala lokal, nasional atau memperkenalkan pada dunia internasional tentang batik Indonesia yang memang sudah lama dikenal masyarakat dunia.

Bahkan, tidak jarang peliputan usaha Batik Tulis “Melati” Madura yang khas oleh sejumlah stasiun nasional sering serta adaptasi yang dilakukan pengusaha ke beberapa sentra batik nusantara, khususnya di Pulau Jawa (Solo, Jogjakarta, dan Bandung) dan sebagainya dalam corak, warna sampai sistem efektivitas dalam merebut pasar dan menghadapi persaingan.

Pengembangan produk batik tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat, selain berupaya mempertahankan ciri khas dengan tetap memakai corak batik model kerapan sapi, ayam, burung juga membuat warna batik dari bahan-bahan alam, untuk warna merah hati diambil dari tanaman kaktus, hijau tua dari pohon mondo, serta warna hitam yang merupakan campuran dari warna merah, hijau dan merah. Hal itu tidak pernah dilakukan oleh perusahaan atau sentra batik manapun di nusantara yang hanya memakai pewarna bahan-bahan kimia. Ada yang bilang, warna-warna tersebut adalah sikap dari orang madura yang tegas.

5) Faktor Sistem Informasi

Suatu sumber dan sistem informasi efektif, akan memberikan arah pengembangan dalam aplikasi sebuah usaha bisnis, baik informasi secara internal atau eksternal yang diperoleh dari luar perusahaan.

Informasi akan bisa dianalisis sebuah perusahaan, untuk kemudian dijadikan arah untuk membenahi kekurangan atau kelebihan perusahaan dalam memenuhi harapan-harapan konsumen dan pasar.

Di sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, pengusahanya biasanya memanfaatkan informasi tidak hanya lewat perseorangan sesama pelaku bisnis, akan tetapi juga memanfaatkan jasa Bappeda Kabupaten Sumenep, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Sumenep, Dinas Informasi dan Komunikasi Kabupaten Sumenep, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumenep dan sebagainya. Inilah efektivitas perolehan informasi bisnis yang mereka lakukan.

Berdasarkan bahasan di atas, maka manajemen strategi bauran pemasaran usaha Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura dalam menghadapi persaingan pasar adalah dengan menerapkan sistem strategi bauran pemasaran termasuk model konvensional dan modern.

Pemasaran yang dilakukan diantaranya, masih dengan cara menyebar kartu nama pengusaha dan sentra, mengikuti acara-acara pameran sekala lokal dan nasional bila ada dan diadakan oleh pemerintah setempat, disamping secara *face to face* untuk perseorangan dan peliputan gratis oleh sejumlah TV swasta. Kualitas produksi yang terus ditingkatkan baik warna, tekstur, corak, motif dan jumlah produksi, yaitu antara 20-35 lembar batik perbulan, harga antara 25.000-400.000 ribu perlembar.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam proses kelangsungan suatu perusahaan atau usaha bisnis, juga akan dipengaruhi oleh aspek lingkungan eksternal di mana perusahaan itu berada dan hadir di tengah-tengah persaingan pasar. Lingkungan eksternal ditengarahi oleh dua faktor, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri.

1) Lingkungan Jauh

a) Faktor Politik/Pemerintah

Forma kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting dan penentu bagi para pengusaha untuk selalu mengembangkan dan mempertahankan usahanya. Kondisi dan pergulatan politik suatu negara, juga akan sangat mempengaruhi iklim bisnis di negara tersebut.

Artinya, situasi politik yang tidak kondusif dan sarat gejolak akan turut mempengaruhi tidak saja iklim sosial, budaya, sampai ekonomi pada operasional sebuah perusahaan setempat dalam sebuah negara.

Secara nasional kondisi politik dan pemerintahan nasional saat ini, cukup kondusif dan stabil meski banyak terjadi gejolak politik di beberapa wilayah akibat Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada). Karena kondisi demikian, tidak terjadi di sejumlah daerah di Pulau Madura termasuk Sumenep. Maka, hal ini juga tidak mempengaruhi proses ekonomi yang terjadi di wilayah ini. Sebut saja sentra Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, pada kondisi yang sangat kondusif dan justru dalam kondisi yang sangat baik, terbukti dari penjualan batik yang semain hari semakin meningkat.

b) Faktor Ekonomi

Siklus ekonomi suatu daerah atau negara akan turut mempengaruhi perikliman berbisnis suatu perusahaan, terutama berkaitan dengan tumbuh kembang usaha bisnis yang ada. Oleh karena itu, suatu perusahaan bisnis harus bisa memprediktif kondisi ekonomi yang ada di mana perusahaan itu berada. Semakin baik perikliman ekonomi suatu wilayah juga akan semakin baik iklim berbisnis yang ada dan sebaliknya.

(1) Pertumbuhan Ekonomi

Berdasarkan pantauan BPS Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada Triwulan III tahun 2007, yang diukur dari kenaikan Produk Domestik Bruto (PDB) meningkat sebesar 2,7 persen (*q-to-q*), dibandingkan triwulan II 2007. Pertumbuhan ini terjadi pada sektor pertanian, listrik, gas, air bersih, perdagangan, hotel, restoran, keuangan real estat, jasa perusahaan, perindustrian dan sektor jasa.

Di Jawa Timur saat ini, mengalami peningkatan mulai pada triwulan I-2007 untuk seluruh komponen pertumbuhan ekonomi sisi permintaan, kecuali komponen konsumsi pemerintah belum memperlihatkan kenaikan perubahan yang signifikan. Komponen pertumbuhan 64,40% untuk seluruh sektor ekonomi dan angka ini jauh lebih tinggi dibanding pada triwulan I-2007 hanya sebesar 16,8%. Kondisi ini membuktikan, bahwa peluang pasar untuk bidang

industri dan yang lain cukup besar. Artinya, sentra Batik Tulis “Melati” di Jawa Timur termasuk Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep, turut diuntungkan dalam kondisi ini.

(2) Inflasi

Inflasi yang merupakan kenaikan harga barang-barang secara umum dalam suatu wilayah untuk jangka waktu tertentu. Kondisi ini akan sangat mempengaruhi kondisi ekonomi makro. Berdasarkan hasil pemantauan BPS di 45 kota pada bulan Juni 2007 terjadi inflasi 0,23%, atau terjadi kenaikan Indeks Harga Konsumen (IHK) dari 148,58% pada bulan Mei 2007 menjadi 148,92% pada bulan Juni 2007 lalu.

Laju inflasi tahun kalender (Januari-Juni) 2007 sebesar 2,08%, sedangkan laju inflasi “*year on year*” Juni 2007 sebesar 5,77% dan kemungkinan kondisi ini sampai tutup tahun 2007. Inflasi terjadi karena adanya kenaikan harga yang ditunjukkan oleh kenaikan indeks pada kelompok barang dan jasa. Kenaikan laju inflasi yang tidak terlalu signifikan dan diimbangi dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup baik, sehingga kondisi ini tidak akan mempengaruhi daya beli masyarakat umum.

c) Faktor Sosial

Kondisi sosial di mana perusahaan ada dan berdiri, juga turut mempengaruhi situasi perusahaan dalam merumuskan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan strategi bisnis yang berusaha diterapkan. Karena faktor sosial, sarat dengan percepatan perubahan atas gaya hidup, kultur dan nilai-nilai yang dianut masyarakat dan merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan terkait. Maka, perusahaan harus benar-benar adaptif dalam situasi ini.

(1) Budaya Masyarakat

Budaya masyarakat (*cultur of society*), yang merupakan bentukan pola pikir, sikap, adat-istiadat dan kebiasaan masyarakat setempat. Budaya juga bentukan komunitas masyarakat atas pikir, rasa dan spirit yang sama. Oleh karena itu, budaya adalah kekuatan besar yang dapat merubah secara cepat peradaban suatu bangsa.

Budaya masyarakat di Pulau Madura, merupakan bentuk budaya masyarakat yang tergolong homogen, islamis tradisional dan sarat dengan nilai-nilai kebersamaan. Kondisi budaya demikian, ternyata juga mempengaruhi sejumlah tempat usaha bisnis yang ada di Pulau ini termasuk sentra Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura. Akan tetapi dalam kondisi pengaruh yang positif, terbukti beberapa Batik Tulis di wilayah ini masih disenangi banyak masyarakat setempat, terutama motif batik kasar tipe prima dan terus mengalami penjualan yang terus meningkat setiap bulannya sampai ke luar daerah.

(2) Kependudukan

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari BAPEDA Kabupaten Sumenep tahun 2007, bahwa jumlah penduduk Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, kurang lebih dari 3.633 jiwa dengan 1.943 kepala rumah tangga.

Dengan jumlah penduduk ini, merupakan pasar yang cukup ideal bagi sentra Batik Tulis “Melati” di wilayah ini dalam usaha pemasarannya. Terpenting dengan jumlah penduduk yang ada hampir 60% nya memakai produk Batik Tulis, khususnya bagi para lansia dengan batik kasar tipe Prima. Pasar bisnis batik juga terus berkembang tidak hanya di Pulau Madura, tetapi juga hampir di seluruh nusantara, khususnya Pulau Jawa (Surabaya, Solo, Jogjakarta, Jakarta dan Bandung) dan Bangka Belitung.

d) Faktor Persaingan

Persaingan bisnis atau tantangan sesama pelaku bisnis adalah hal yang sudah terbiasa, dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan usaha yang digeluti. Kehadiran pendatang baru dalam usaha bisnis yang sama atau pun pesaing yang sudah lama hadir, merupakan rival yang harus benar-benar diperhatikan dan dimengerti arah kebijakan bisnis yang hendak dituju.

Bagi pengusaha Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep, mengenali pesaing bisnisnya bukan merupakan hal yang harus dihindari. Melainkan suatu hal yang perlu dibangun dalam memahami dan mengembangkan usaha-usaha batiknya, dalam corak, warna, motif, tekstur atas perkembangan batik nusantara.

Aktivitas dan usaha yang kerap kali pengusaha batik tulis “Melati” lakukan dalam menghadapi persaingan di wilayah ini adalah dengan selalu melakukan studi atau kunjungan ke beberapa tempat di pulau lain, selain Madura seperti Jawa, Bali, Sumatera dan sebagainya dalam usaha pemasaran, produksi, pasang harga dan sebagainya.

e) Faktor Teknologi

Perkembangan sains dan teknologi yang sarat perubahan yang begitu cepat dan keras, maka juga akan memberikan dampak positif dan negatif bagi tumbuh kembangnya dunia usaha.

Dalam konteks dunia usaha bisnis Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, dan perkembangan teknologi terkait usaha. Maka, perkembangan teknologi yang ada tidak banyak begitu memberikan pengaruh terhadap usaha Batik Tulis ini. Karena, sebuah usaha bisnis ini lebih membawa pada pencitraan budaya yaitu nilai-nilai yang unik dan konvensional, apalagi model Batik Tulis yang cara pekerjaannya memang murni dengan tulisan tangan manusia atau dengan memakai model teknologi sederhana. Jadi, perkembangan teknologi modern tidak banyak memberikan pengaruh dalam produksi usaha ini.

2) Lingkungan Industri

a) Ancaman Masuk Pendatang Baru

Pendatang baru pasar usaha merupakan ancaman bagi perusahaan dalam melanjutkan bisnis. Dengan derajat kemampuan dan kapasitasnya, pendatang baru berusaha memasuki pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan dan menawarkan produk-produknya.

Pendatang baru dalam usaha bisnis perbatikan, terutama tipe Batik Tulis lebih mengarah pada persaingan perebutan pasar, meliputi perkembangan corak, tekstur, warna atau motif bukan pada pendatang baru yang menawarkan produk yang sama.

Di sentra batik tulis “Melati” Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura. Justru hadirnya pendatang baru tidak banyak terjadi dan lebih mengarah pada persaingan bisnis level nasional antar wilayah

penghasil Batik Tulis, seperti di Jawa dan Sumatera. Maka, di wilayah ini kemungkinan hadirnya pendatang baru sulit ditemukan dan terjadi, apalagi kalau sudah mengarah pada kekhasan Batik Tulis yang diproduksi selama ini.

b) Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Tingkat persaingan antara anggota industri sejenis, pastinya juga turut mempengaruhi perkembangan usaha yang selama ini sedang berkembang. Dengan demikian, pengetahuan dan adaptif tentang arah dan kebijakan bisnis pesaing sangatlah perlu dipahami, terutama dalam merumuskan kebijakan-kebijakan perusahaan dan menghadapi persaingan.

Persaingan dalam usaha bisnis perbatikan, termasuk yang terjadi pada sentra Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, lebih mengarah pada kebersamaan sifat perebutan pasar dengan peningkatan kualitas-kualitas produksi batik masing-masing sentra di tataran pasar nasional dan internasional.

c) Ancaman dari Produk Pengganti

Produk substitusi adalah bagaimana sebuah perusahaan dalam mencari produk lain, akan tetapi dengan manfaat yang sama. Produk substitusi dapat membatasi laba potensial bagi produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sehingga, produk substitusi dapat dikatakan sebagai suatu ancaman bagi perusahaan.

Sebagai sebuah sentra yang memproduksi Batik Tulis “Melati” dengan berbagai merek dan motif, di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, yang juga selalu mengikuti perkembangan batik yang ada. Maka ancaman produk pengganti tidak terjadi di sini, melainkan usaha selalu melakukan pengembangan dan penelitian dalam menciptakan produksi yang semakin bervariasi.

d) Daya Tawar Pembeli

Semakin banyaknya sentra penghasil Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, maka semakin banyak tempat yang bisa dijadikan pembanding pembeli dalam

menawarkan harga batik dan mempengaruhi daya tawar pembeli yang cukup tinggi. Akan tetapi, kondisi demikian tidak terjadi di sentra batik tulis “Melati” Pekandangan Barat, karena harga pasar yang diterapkan oleh sentra-sentra yang ada secara bersama-sama.

e) Daya Tawar Pemasok

Pemasok dalam usaha bisnis barang adalah pemilik atau penjual barang-barang mentah untuk batik. Karena pemasok dalam hal ini sangat bergantung pada sentra-sentra batik pengguna bahan mentah, maka hal ini dinilai sangat dan saling menguntungkan. Jadi, sentra Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenp Madura tidak terpengaruh sedikitpun oleh daya tawar pemasok.

Berdasarkan bahasan di atas, maka yang menjadi kendala eksternal manajemen bauran pemasaran sentra usaha Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura adalah usaha pemasaran dalam mempertahankan pangsa pasar, terutama dalam menghadapi persaingan pasar antar sesama penghasil Batik Tulis “Melati” di Pekandangan Barat dalam corak dan tekstur batik. Sedangkan sentra-sentra penghasil batik di luar Pekandangan Barat tidak banyak berpengaruh.

c. Analisis SWOT

SWOT adalah kepanjangan dari strenghts (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (peluang) dan treats (ancaman). Analisis ini mengidentifikasi secara sistematis faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal persahaan, yang kemudian merefleksikan dengan cara mempertemukan kedua faktor tersebut, diantaranya:

1) Kekuatan

Kekuatan di sini dimaksudkan sebagai faktor-faktor yang dapat mendukung tumbuh kembangnya pemasaran dan bertahannya proses produksi. Kekuatan dalam hal strategi pemasaran ini dapat dilihat dari sejumlah faktor, diantaranya:

(1) Faktor Pemasaran

(a) Produk

Sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, hampir keseluruhan memiliki produk batik dengan tiga tipe atau merek diantaranya: Untuk Prima yang paling kasar seharga 25.000–40.000 ribu perlembar, untuk Prisma seharga 200.000–250.000 ribu perlembar dan untuk Sutra 300.000–400.000 ribu perlembar dan panjang perlembar 220 m, sedangkan untuk warna dibedakan atas warna alami dan warna kimia dan biasanya warna alami dihargai lebih mahal serta sejumlah motif ayam, ukiran, daun, pohon dan lain-lain tergantung permintaan.

Dengan bermacam-macam tipe atau merek, warna, tekstur dan motif yang ada inilah, yang menjadi sejumlah kelebihan sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat disamping proses pengerjaan yang masih menggunakan tangan tidak pakai cap. Kondisi ini membawa pada ciri khas yang unik untuk produk Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat dan menjadikan para pembeli atau konsumen untuk selalu memakai dan mencari Batik Tulis di wilayah ini.

(b) Harga

Bermacam alternatif harga yang ditawarkan sentra usaha Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, dengan: Prima seharga 25.000–40.000 ribu perlembar, Prisma seharga 200.000–250.000 ribu perlembar dan untuk Sutra 300.000–400.000 ribu perlembar. Akan menjadikan semua elemen masyarakat (konsumen) dari berbagai strata ekonomi yang ada, mampu menikmati produk Batik Tulis “Melati” khas Pekandangan Barat, tanpa merasa kesulitan dan menunggu waktu lama.

(c) Promosi

Meskipun masih tergolong konvensional cara promosi sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat, yaitu dengan menyebar kartu nama pengusaha atau modern dengan sentra aktif mengikuti berbagai acara pameran batik, baik yang diadakan perorangan atau pemerintah (Deperindag, Depnaker Jatim, Koperasi Sumenep dan lain-lain), banyaknya stasiun TV Indosiar, SCTV, RCTI, JTV, Tran TV, TV7 dan lain-lain sampai pada majalah-majalah

lokal dan nasional yang meliputi secara cuma-cuma sentra usaha batik tulis “Melati” Pekandangan Barat, justru kekuatan promosi sentra batik di wilayah ini dan para pengusahanya sangat diuntungkan dengan kondisi ini.

(d) Distribusi

Cara pendistribusian sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat adalah dengan cara menetapkan pendistribusian pada tempat atau wilayah-wilayah yang selama ini terus mempercayakan memakai produk-produk batiknya, sampai ke Pulau Jawa (seperti: Surabaya, Solo, Jogjakarta, Jawa Tengah, Jakarta, Tangerang, Bandung dan sebagainya), luar Jawa meliputi Samarinda, Sumatera, Sulawesi (Bangka Belitung), Kalimantan, Bali, bahkan sampai ke luar negeri seperti Jepang dan Australia. Kondisi ini juga, merupakan kekuatan sentra batik tulis “Melati” Pekandangan Barat untuk tetap dan memperluas pangsa pasar dan memperkenalkan produknya, baik dalam dan luar negeri.

(2) Faktor Keuangan

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam analisis internal di atas, maka dalam faktor keuangan sentra Batik tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat justru tidak mengalami hambatan sama sekali. Justru mampu menghasilkan pendapatan lebih, jauh dari biaya bahan-bahan mentah yang harus dibeli. Ini juga karena faktor kemudahan pemasaran.

(3) Faktor SDM

Sentra Batik Tulis “Melati”, Desa Pekandangan Barat mayoritas memiliki karyawan antara 20-35 lebih dan semuanya merupakan karyawan tetap, dengan skill keahlian membatik tulis yang tidak bisa diremehkan. Rasionalnya, kalau mereka tidak bisa membatik tidak mungkin menjadi karyawan di sentra batik tulis melati, serta mereka mampu bekerja secara profesional sesuai dengan pesananan konsumen.

(4) Faktor Penelitian dan Pengembangan

Dalam konteks penelitian dan pengembangan ini, sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat melakukan dengan cara kunjungan ke

beberapa sentra batik di Indonesia, sebut saja Jawa, Bali dan Sumatera. Kelebihan yang menjadi sentra-sentra batik yang telah dikunjungi kemudian dibawa pulang ke Pekandangan Barat untuk dikembangkan dan diadaptasi.

(5) Faktor Sistem Informasi

Sistem informasi yang selama ini dipakai sentra Batik Tulis “Melati”, Desa Pekandangan Barat adalah dengan memanfaatkan jasa-jasa Deperindag, koperasi Sumenep, Depnaker Jatim, serta sentra-sentra batik yang telah dikunjungi selain di Pulau Madura, untuk kemudian di adopsi dan di adaptasi.

2) Kelemahan

Kelemahan di sini dimaksudkan sebagai faktor yang dapat menghambat sejumlah proses dan strategi pemasaran perusahaan atau sentra. Kelemahan-kelemahan ini dapat dilihat dari sejumlah faktor, diantaranya:

(1) Faktor Pemasaran

(a) Produk

Sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, masih menerapkan sistem produksi manual dengan memakai tangan dan dalam satu minggu hanya menghasilkan satu lembar batik kering, dengan demikian memperlambat hasil produksi.

(b) Harga

Harga-harga yang ditawarkan sentra usaha Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, meliputi: Prima seharga 25.000–40.000 ribu perlembar, Prisma seharga 200.000–250.000 ribu perlembar dan untuk Sutra 300.000–400.000 ribu perlembar. Merupakan pasang harga yang masih mengikuti harga bahan mentah yang dibutuhkan untuk pembuatan batik dan kondisi ini kurang menguntungkan dan kurang bersifat independen.

(c) Promosi

Promosi model konvensional, dengan menyebar kartu nama pengusaha, mengikuti berbagai acara pameran batik, peliputan dari stasiun TV dan lain-lain sampai pada majalah-majalah lokal dan nasional. Realitas ini, terkondisikan secara pasif dan tidak aktif oleh sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat.

(d) Distribusi

Cara pendistribusian pasif dengan hanya melakukannya pada tempat-tempat semula pemakai produk batik “Melati” Desa Pekandangan Barat, adalah tindakan kurang berspekulasi untuk bisa meraih pasar secara cepat dan luas.

(2) Faktor Keuangan

Meski dalam konteks ini sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat tidak banyak bermasalah dan bersifat mandiri, namun tidak adanya keberanian dalam berspekulasi untuk meminjam modal ke bank atau swasta untuk mengembangkan usaha bisa berakibat kurangnya biaya produksi perusahaan, ini dimungkinkan terkait dengan budaya (*culture*) orang-orang Madura yang pekerja keras.

(3) Faktor SDM

Keahlian membatik dari karyawan di sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, masih terealisasi dengan cara menyesuaikan dengan pesanan konsumen dan terkesan kurang kreatif untuk bisa menciptakan motif-motif batik sendiri.

(4) Faktor Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan yang dilakukan sentra batik tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat selama ini, masih bersifat pasif dan kurang aktif terbukti cara yang dikembangkan para pengusahanya masih kurang optimal.

(5) Faktor Sistem Informasi

Sistem informasi yang selama ini dipakai sentra Batik Tulis “Melati”, Desa Pekandangan Barat dengan cara memanfaatkan jasa-jasa Deperindag, koperasi Sumenep, Depnaker Jatim adalah cara yang tidak inisiatif.

3) Peluang

Peluang merupakan aspek-aspek yang dapat dimanfaatkan atau dioptimalkan sebagai langkah strategi pemasaran untuk perusahaan. Untuk faktor-faktor peluang ini dapat dipahami dari beberapa hal, yaitu:

(1) Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan tingkat ekonomi yang baik, mengindikasikan bahwa juga terjadi tingkat pertumbuhan pasar yang baik dalam usaha pasar bisnis. Kondisi ini juga memberikan peluang bagi sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat untuk semakin tumbuh dan berkembang.

(2) Pertumbuhan Ekonomi

Kenaikan Indeks Harga Konsumen (IHK) dari 148,58% pada bulan Mei 2007 menjadi 148,92% pada bulan Juni 2007 lalu dan diprediksikan akan terus merangkak naik sampai penutup tahun. Realitas ini akan sangat membantu pertumbuhan berbagai bidang usaha atau bisnis, termasuk sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat.

(3) Pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam mengatur dan memberikan peluang usaha kepada masyarakat, baik usaha skala kecil, menengah dan besar akan sangat mempengaruhi laju usaha bisnis. Kebijakan yang berubah sewaktu-waktu, akan sangat mempengaruhi dunia usaha yang ada, tidak ketinggalan sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat.

(4) Dukungan Teknologi

Perkembangan teknologi terkait usaha, akan sangat membantu hasil produktivitas yang lebih baik bagi dunia usaha baik barang dan jasa. Akan tetapi, bagi sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat teknologi akan jauh lebih membantu dalam hal pemasaran, daripada proses produksi karena lebih menekankan pada proses produksi konvensional, yaitu batik tulis.

(5) Pertumbuhan Penduduk

Laju dan pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat semakin tahun, akan dapat memberikan peluang sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat untuk terus menjalankan produksinya, apalagi diimbangi dengan kekhasan produk batik yang selama ini jauh dikenal masyarakat. Dengan memanfaatkan pertumbuhan penduduk yang ada, juga akan memudahkan sentra-sentra Batik Tulis Pekandangan Barat untuk bisa menawarkan berbagai motif dan jenis batiknya.

(6) Kesadaran Masyarakat untuk Membeli

Tingkat konsumsi atau daya beli masyarakat terhadap produk-produk batik sampai sekarang masih tergolong baik, terbukti dalam acara-acara kenegaraan atau budaya-budaya tertentu, batik masih menjadi pilihan utama yang pas, Bahkan Presiden SBY menegaskan kepada pegawai pemerintah untuk memakai Batik sebagai baju kerja. Artinya dalam kondisi seperti ini pasar batik akan bisa tetap bertahan dalam waktu yang lama.

4) Ancaman

Ancaman di sini diartikan sebagai hal yang dapat menghambat atau mengancam proses pemasaran atau produksi perusahaan. Kondisi ini dapat dilihat dari hal-hal, sebagai berikut:

(1) Tingkat Persaingan

Tingkat persaingan yang tinggi merupakan ancaman bagi perusahaan penghasil barang dan jasa. Dalam kondisi ini, masalah-masalah yang sering dihadapi sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat adalah persaingan antar sesama pengusaha batik tulis Pekandangan Barat, terutama dalam mempertahankan motif dan corak batik khas Pekandangan Barat. Sedangkan untuk sentra-sentra batik di luar Pekandangan tidak banyak memberikan tingkat persaingan yang tinggi. Dengan perusahaan mengerti posisi ancaman dan strategi pasar yang hendak diterapkan, kemungkinan kondisi ini akan mudah teratasi.

(2) Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi cukup mempengaruhi pengelolaan keuangan perusahaan. Selain itu hal ini juga dapat mempengaruhi keadaan ekonomi secara makro dan akan berimbas pada pendapatan per-kapita masyarakat. Kondisi ini yang perlu benar-benar bisa dipahami oleh perusahaan, termasuk sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat.

(3) Ketidakstabilan Politik

Ketidakstabilan politik dalam suatu negara, wilayah dan kota akan turut mempengaruhi proses pemasaran perusahaan, terutama terkait dengan proses distribusi, promosi dan pasang harga di pasaran.

(4) Latar Belakang Sosial Budaya Masyarakat

Proses berkembang, perubahan gaya hidup dan budaya masyarakat, akan turut mempengaruhi eksistensi sebuah perusahaan dan usaha. Bagi sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat, kondisi demikian perlahan-lahan akan menjadi ancaman tersendiri. Gaya hidup modern dan tidak lagi suka terhadap gaya berpakaian leluhur (batik), akan menjadi tantangan pemasaran produk batik untuk benar-benar bisa dimengerti dan dicarikan alternatif strateginya.

(5) Ancaman Produk Substitusi

Ancaman produk substitusi bagi sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat adalah lebih mengarah pada proses produksi Batik Tulis dengan tangan menjadi Cap atau stempel. Kondisi ini akan mempercepat tumbuhnya produk-produk substitusi dengan motif dan corak batik yang semakin bertambah, dari sentra-sentra penghasil batik di luar Desa Pekandangan Barat dan di luar Pulau Madura.

(6) Daya Tawar Pembeli

Sudah terjelaskan di depan, semakin banyak bermunculan sentra-sentra Batik di Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, juga akan mempengaruhi daya beli masyarakat. Sehingga, perusahaan harus mampu menjamin bahwa produknya sangat tepat untuk digunakan dengan jaminan kualitas yang tinggi.

Berdasarkan paparan di atas, maka solusi yang perlu diterapkan sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat dalam bauran pemasaran dan menghadapi persaingan, adalah dengan tetap menjaga kualitas produk Batik Tulisnya, tidak memasang harga tinggi di luar harga pasaran, tetap melakukan promosi secara konvensional dengan menyebar kartu nama pengusaha dan sentra atau promosi cara modern dengan peliputan secara gratis dari stasiun-stasiun TV swasta dan pemerintah serta majalah-majalah bisnis nasional dan internasional. Begitu juga, tetap mengikuti pameran-pameran Batik Tulis “Melati”, baik yang diselenggarakan oleh perorangan atau pemerintah melalui lembaga-lembaga Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Sumenep dan

Jatim, Dinas Prindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sumenep dan sebagainya.

Dari penjelasan diatas untuk lebih jelasnya dapat kita simpulkan dalam matrik SWOT yang terdapat pada Tabel 4.5.

2. Analisis Kuantitatif

a. Analisis Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Analisis EFE matriks merupakan matriks yang menilai peluang dan ancaman perusahaan atau sentra batik. Dalam menganalisis EFE matriks menggunakan bobot dan *rating*, pembobotan berkisar antara 0,05 (di bawah rata-rata), 0,10 (rata-rata), 0,15 (di atas rata-rata) dan 0,20 (sangat kuat) dan *rating* berkisar antara 1 (*major strength*), 2 (*minor strength*), 3 (*minor strength*), 4 (*mayor strength*), yang didasarkan pada faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi sentra batik. Pada Tabel 4.4 dapat dilihat penilaian faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan untuk kemudian diambil kesimpulan dari hasil analisis EFE matriks tersebut.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.4 total skor untuk EFE matriks sebesar 3,40 dan menunjukkan bahwa perusahaan Sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat sudah mempunyai strategi pasar yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada, meski kondisi ini dilakukan secara alamiah (*natural*).

Tabel: 4.4
Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

<i>Key External Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
o Pertumbuhan pasar	0,10	4	0,40
o Pertumbuhan ekonomi	0,15	4	0,60
o Dukungan pemerintah	0,10	4	0,40
o Dukungan teknologi	0,10	4	0,40
o Pertumbuhan penduduk	0,05	3	0,15
o Kesadaran masyarakat untuk membeli	0,10	4	0,40
<i>Ancaman (Threats)</i>			
o Tingkat persaingan	0,10	2	0,20
o Tingkat inflasi	0,05	4	0,20
o Ketidakstabilan politik	0,05	3	0,15
o Produk substitusi	0,10	3	0,30
o Latar belakang sosial masyarakat	0,05	2	0,10
o Daya tawar pembeli	0,05	2	0,10
Jumlah	1,00		3,40

Sumber: Data setelah diolah

Tabel: 4.5
Matrik *Strenght-Weakness-Opportunity-Threats*

Analisi SWOT	Indikator	Strategi	
Internal Factor Evaluation (IFE)			
Kekuatan (<i>Strength</i>)	<ul style="list-style-type: none"> o Produk yang bervariasi o Kemampuan mengendalikan harga. o Harga yang beragam o Promosi yang intensif o SDM yang berkualitas o Kekuatan/keunikan produk yang kuat o Bidang penelitian dan pengembangan yang inovatif dan praktis. o Sistem informasi (<i>link</i>) yang efektif. 		
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	<ul style="list-style-type: none"> o Sistem produksi manual o Harga produk yang masih mengikuti bahan mentah. o Promosi konvensional o Distribusi pasif o Keuangan/modal sentra yang tidak berani berspekulatif. 		
External Factor Evaluation (EFE)			
Peluang (<i>Opportunities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> o Pertumbuhan pasar o Pertumbuhan ekonomi. o Dukungan pemerintah o Dukungan teknologi o Pertumbuhan penduduk. o Kesadaran masyarakat untuk membeli. 	Strategi SO: <ul style="list-style-type: none"> o Harus sensitif dalam melihat peluang yang ada. o Memahami kondisi lingkungan dalam memproduksi. o Pengembangan Produk o Mempertahankan kualitas produk 	Strategi WO: <ul style="list-style-type: none"> o Menambah manfaat produk. o Tidak terlalu membebani biaya terhadap konsumen. o Meningkatkan promosi melalui iklan dan sejenisnya, yang bersifat mengingatkan. o Kemampuan mempertahankan ciri khas batik.
Ancaman (<i>Threats</i>)	<ul style="list-style-type: none"> o Tingkat persaingan o Tingkat inflasi o Ketidakstabilan politik. o Produk substitusi o Latar belakang sosial masyarakat o Daya tawar pembeli 	Strategi ST: <ul style="list-style-type: none"> o Melakukan inovasi produk dan kekhasan. o Meningkatkan daya saing, melalui efektivitas dan kualitas produk. o Menjalin hubungan yang baik terhadap konsumen dan agen pemesan. o Manajemen keuangan yang profesional. 	Strategi WT: <ul style="list-style-type: none"> o Meningkatkan kualitas produk. o Menimalkan biaya tambahan. o Menjaga meningkatkan komunikasi antar agen pemesan kepercayaan. o Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar yang telah dikuasai.

Sumber: Data setelah diolah

b. Analisis Matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE)

Analisis IFE matriks merupakan matriks yang menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Layaknya EFE matriks, IFE matriks juga mempergunakan bobot dan *rating* untuk menganalisisnya, dan pada Tabel 4.6 erdapat penilaian faktor-faktor internal dalam perusahaan untuk kemudian diambil kesimpulan dengan IFE matriks.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.6 total skor untuk IFE matriks sebesar 3,40 dan menunjukkan bahwa perusahaan Sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat sudah mempunyai kualitas sumber daya manusia (SDM) internal yang bisa diandalkan dalam bidang usaha batik tulis ini.

c. Analisis Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Matriks SPACE digunakan untuk menentukan kondisi perusahaan dalam hal ini sentra batik, dengan menggunakan model yang diprosentasikan pada -

Tabel: 4.6
Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

<i>Key External Factors</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
o Produk yang bervariasi	0,15	4	0,60
o Kemampuan mengendalikan harga	0,10	4	0,40
o Harga yang beragam	0,10	4	0,40
o Promosi yang intensif	0,05	3	0,15
o SDM yang berkualitas	0,05	3	0,15
o Kekuatan/keunikan produk yang kuat	0,10	4	0,40
o Bidang penelitian dan pengembangan yang inovatif dan praktis.	0,05	3	0,15
o Sistem informasi (<i>link</i>) yang efektif	0,05	3	0,15
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
o Sistem produksi manual	0,10	4	0,40
o Harga produk yang masih mengikuti bahan mentah.	0,05	3	0,15
o Promosi konvensional	0,05	3	0,15
o Distribusi pasif	0,05	2	0,10
o Keuangan/modal sentra yang tidak berani berspekulatif.	0,05	1	0,05
Jumlah	1,00		3,40

Sumber: Data setelah diolah

sebuah diagram kartesius yang terdiri dari 4 (empat) kuadran dengan skala ukuran yang sama. Penentuan kondisi perusahaan sentra batik, dengan menggunakan angka yang berkisar antara +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) untuk variabel-variabel dan dimensi *Financial Strength* dan *Industry Strength* dan angka -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi *environmental stability* dan *competitive advantage*. pada Tabel 4.7 ijelaskan tentang pengukuran faktor-faktor yang digunakan untuk menentukan kondisi perusahaan.

Tabel: 4.7
Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

<i>Financial Strength</i> (FS)	<i>Rating</i>
○ Tingkat pengembalian investasi perusahaan	6
○ Likuiditas	4
○ Modal kerja	6
○ Resiko dalam bisnis perusahaan	2
Jumlah	18
<i>Industry Strength</i> (IS)	
○ Potensi pertumbuhan	6
○ Potensi laba	6
○ Stabilitas keuangan	6
○ Penggunaan sumber daya	6
Jumlah	24
<i>Environmental Stability</i> (ES)	
○ Tingkat inflasi	-4
○ Variabilitas permintaan	-3
○ Pemanfaatan kapasitas dan produksi	-3
○ Hambatan masuk ke dalam pasar	-2
Jumlah	-12
<i>Competitive Advantage</i> (CA)	
○ Pangsa pasar	-2
○ Kualitas produk	-2
○ Tekanan persaingan	-2
○ Penggunaan kapasitas dari pesaing	-3
Jumlah	-9

Sumber: Data setelah diolah

Dari tabel di atas diperoleh:

Rating rata-rata: FS = 18: 4 = 4,5

ES = -12: 4 = -3 +

Vektor arah Y = 1,5

Rating rata-rata: $IS = 24 : 4 = 6$

$$CA = -9 : 4 = -2,25 +$$

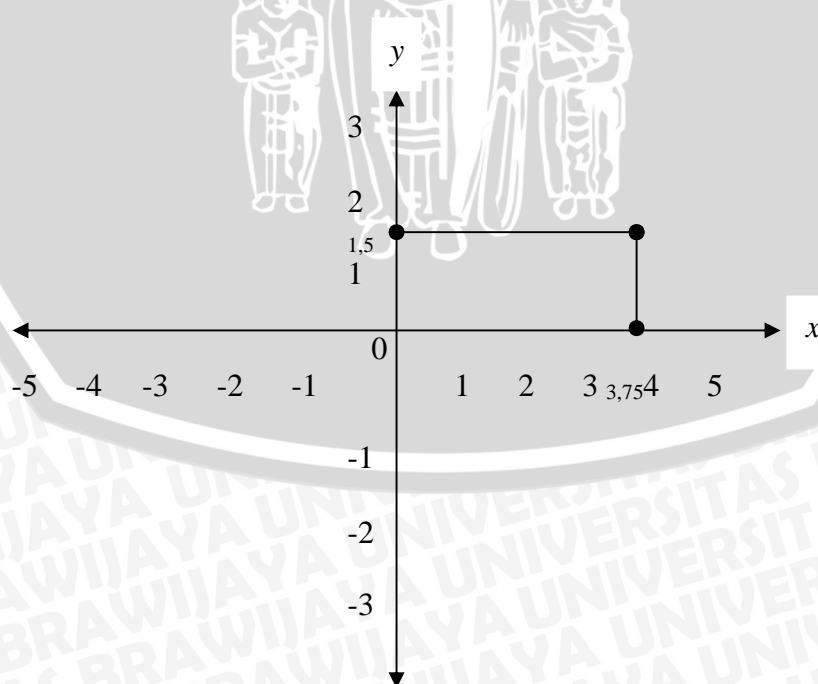
Vektor arah X $= 3,75$

Dari hasil perhitungan *rating* rata-rata di atas dapat dijelaskan pada Grafik 4.1, yang menjelaskan bahwa strategi yang digunakan adalah strategi agresif, dimana perusahaan sentra batik dapat menggunakan kekuatannya untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari atau mengadaptasi ancaman eksternal. Berkaitan dengan strategi agresif ini, dapat dipilih antara lain: pertumbuhan integratif, pertumbuhan intensif, diversifikasi atau kombinasi ketiganya.

d. Analisis Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Setelah mengetahui posisi perusahaan sentra batik, maka berikutnya adalah bagaimana menentukan strategi mana yang paling sesuai atau cocok untuk diterapkan pada perusahaan sentra batik. Penentuan strategi dilakukan dengan menggunakan matriks QSP. Matriks QSP dilakukan dengan cara memberikan -

Grafik: 4.1
Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)



Sumber: Data setelah diolah

bobot berdasarkan rekomendasi Matriks EFE dan Matriks IFE dan memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) yang berkisar antara 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik) untuk menentukan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang didapat dari perkalian *Weight* dan AS. *Total Attractiveness Score* (TAS) menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing strategi.

Pada tabel 4.8 dijelaskan tentang penentuan *Attractiveness Score* terhadap strategi yang direkomendasikan Matriks SPACE dan berdasarkan *Critical Factors* yang diukur dengan Matriks EFE dan Matriks IFE. Berdasarkan kedua alternatif strategi yang teruji pada Tabel 4.8 ternyata strategi pertumbuhan intensif memiliki TAS tertinggi yaitu 7,20 sehingga terpilih menjadi strategi yang-

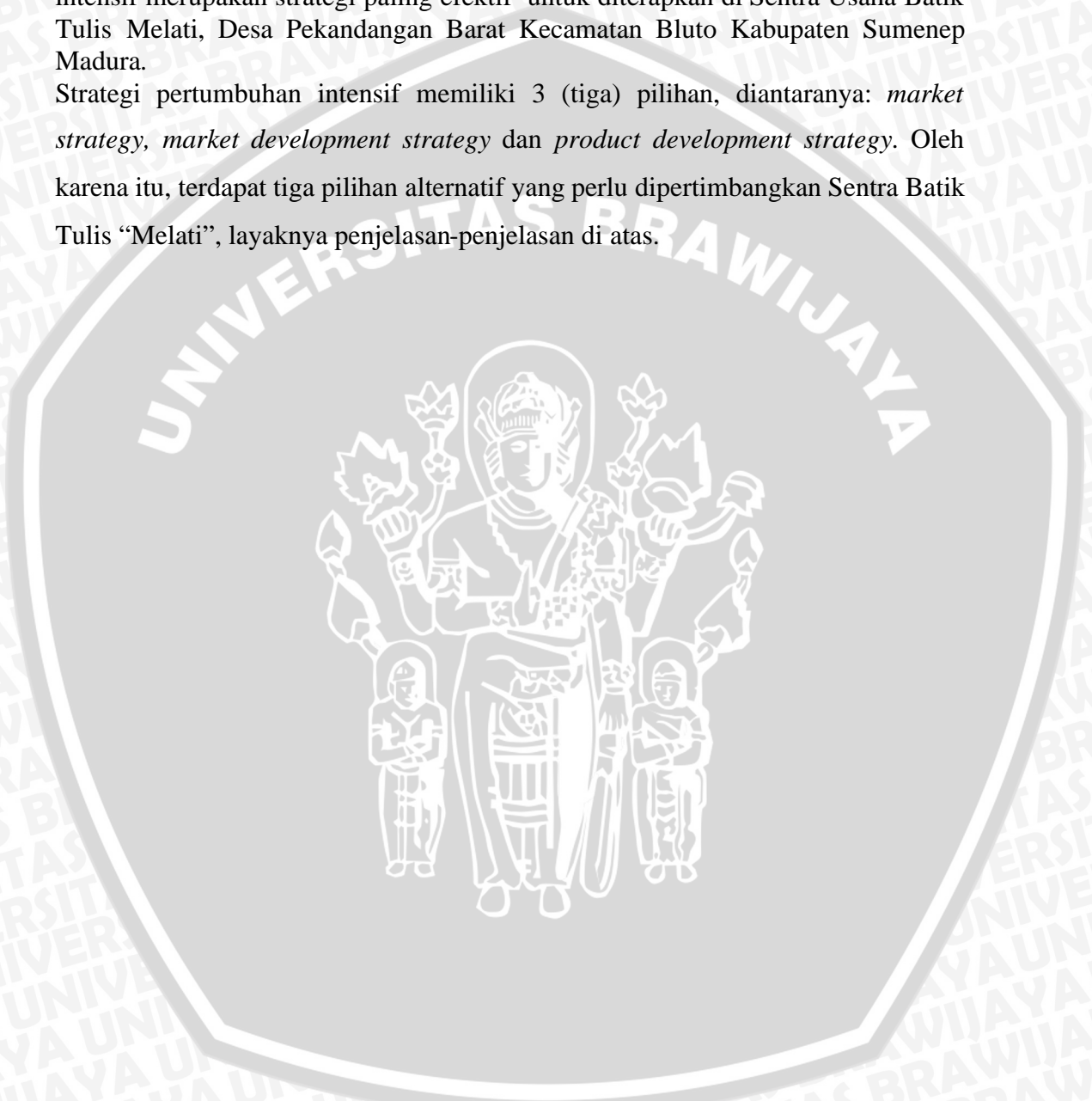
Tabel: 4.8
Matriks *Quantitative Strategic Planning*

<i>Critical Succes Factor</i>	Wight	Strategi Pertumbuhan Integratif		Strategi Pertumbuhan Intensif		Strategi Diversifikasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Peluang (Opportunities)</i>							
o Pertumbuhan pasar	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
o Pertumbuhan ekonomi	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
o Dukungan pemerintah	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
o Dukungan teknologi	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
o Pertumbuhan penduduk	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
o Kesadaran masyarakat untuk membeli	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
<i>Ancaman (Threats)</i>							
o Tingkat persaingan	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
o Tingkat inflasi	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
o Ketidakstabilan politik	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
o Produk substitusi	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
o Latar belakang sosial masyarakat	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
o Daya tawar pembeli	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
<i>Kekuatan (Strength)</i>							
o Produk yang bervariasi	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30
o Kemampuan mengendalikan harga	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
o Harga yang beragam	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
o Promosi yang intensif	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
o SDM yang berkualitas	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
o Kekuatan/keunikan produk yang kuat	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
o Bidang penelitian dan pengembangan yang inovatif dan praktis.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
o Sistem informasi (<i>link</i>) yang efektif	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
<i>Kelemahan (Weakness)</i>							
o Sistem produksi manual	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
o Harga produk yang masih mengikuti bahan mentah.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
o Promosi konvensional	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
o Distribusi pasif	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
o Keuangan/modal sentra yang tidak berani berspekulatif.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
TOTAL			6,80		7,20		6,15

Sumber: Data setelah diolah

diterapkan oleh Sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat. diketahui bahwa strategi yang digunakan Sentra Usaha Batik Tulis Melati, Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura adalah strategi agresif yang terdiri dari pertumbuhan integratif, strategi pertumbuhan intensif dan strategi defersifikasi. Sedangkan untuk strategi utama diukur berdasarkan hasil penentuan strategi melalui Matriks QSP dan telah diketahui bahwa strategi intensif merupakan strategi paling efektif untuk diterapkan di Sentra Usaha Batik Tulis Melati, Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura.

Strategi pertumbuhan intensif memiliki 3 (tiga) pilihan, diantaranya: *market strategy*, *market development strategy* dan *product development strategy*. Oleh karena itu, terdapat tiga pilihan alternatif yang perlu dipertimbangkan Sentra Batik Tulis “Melati”, layaknya penjelasan-penjelasan di atas.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di sejumlah sentra Batik Tulis “Melati” di Desa Pekandangan Barat dan mengacu pada rumusah masalah dalam penelitian, tentang manajemen strategi bauran pemasaran, perusahaan menerapkan sistem strategi pertumbuhan intensif dalam menghadapi persaingan.

Pemasaran yang dilakukan diantaranya, masih dengan cara menyebar kartu nama pengusaha dan sentra, mengikuti acara-acara pameran skala lokal dan nasional bila ada dan diadakan oleh pemerintah setempat, dan peliputan gratis oleh sejumlah TV swasta. Kualitas produksi yang terus ditingkatkan baik warna, tekstur, corak, motif dan jumlah produksi, yaitu antara 20-35 lembar batik perbulan. dan berdasarkan analisis SWOT dapat disimpulkan:

1. Faktor Pemasaran

a. Produk

Sentra Batik Tulis “Melati” Desa Pekandangan Barat Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep Madura, memiliki produk batik dengan tiga tipe atau merek yang beragam diantaranya: Prima dengan kualitas kain yang paling kasar, Prisma dengan kualitas kain sedang dan Sutra dengan kualitas kain paling bagus, biasanya panjang perlembarnya 220 m, sedangkan untuk warna dibedakan atas warna alami (yang diambil dari tumbuh-tumbuhan, diantaranya: warna merah dibuat dari kaktus, hijau tua dari pohon mondo, serta warna hitam yang merupakan campuran dari warna merah dan hijau) dan warna kimia (produk toko). biasanya untuk warna alami dihargai lebih mahal karena lebih sulit pengerjaannya. Untuk motif sentra batik tulis “Melati” Desa pakandangan barat menggunakan sejumlah motif seperti: ayam, ukiran, daun, pohon dan lain-lain tergantung permintaan.

Dengan bermacam-macam tipe atau merek, warna, tekstur dan motif yang ada menjadi salah satu kelebihan sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat, bahkan proses pengerjaannya yang masih menggunakan tangan tidak pakai cap juga menjadi ciri khas tersendiri. Kondisi ini membawa

pada ciri khas yang unik (lain dari pada yang lain) untuk produk Batik Tulis Pekandangan Barat dan menjadikan para pembeli atau konsumen diberbagai wilayah untuk selalu memakai dan mencari Batik Tulis Melati.

b. Harga

Bermacam alternatif harga yang ditawarkan sentra usaha Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat, diantaranya: untuk Prima seharga 25.000–40.000 ribu perlembar, Prisma seharga 200.000–250.000 ribu perlembar dan untuk Sutra 300.000–400.000 ribu perlembar. Dengan harga yang relatif terjangkau akan menjadikan semua elemen masyarakat (konsumen) dari berbagai strata ekonomi yang ada, mampu menikmati produk Batik Tulis khas Pekandangan Barat, tanpa merasa kesulitan dan menunggu waktu lama.

c. Promosi

Sistem promosi yang diterapkan Sentra Batik Tulis Melati Desa pakandangan barat kecamatan bluto masih tergolong konvensional, dengan menyebar kartu nama. Akan tetapi sistem mederen juga tak luput dari sistem promosi diantaranya: banyaknya stasiun TV Indosiar, SCTV, RCTI, JTV, Tran TV, TV7 dan lain-lain sampai pada majalah-majalah lokal dan nasional yang meliput secara gratis sentra usaha batik tulis “Melati” Pekandangan Barat, justru kekuatan promosi ini menguntungkan pengusaha sentra batik “Melati”.

d. Distribusi

Cara pendistribusian sentra Batik Tulis “Melati” Pekandangan Barat adalah dengan cara menetapkan pendistribusian pada tempat atau wilayah-wilayah yang selama ini terus mempercayakan memakai produk-produk batiknya, di Pulau Jawa (seperti: Surabaya, Solo, Jogjakarta, Jawa Tengah, Jakarta, Tangerang, Bandung dan sebagainya), Luar Jawa seperti Samarinda, Sumatera, Sulawesi (Bangka Belitung), Kalimantan, Bali, bahkan sampai juga ke luar negeri seperti Jepang dan Australia. Kondisi ini juga, merupakan kekuatan sentra batik tulis “Melati” Pekandangan Barat untuk tetap dan memperluas pangsa pasar dan memperkenalkan produknya, baik dalam maupun luar negeri.

B. Saran-Saran

1. Bagi Pengusaha Batik Tulis “Melati”
 - a. Dengan hasil penelitian didepan sebaiknya pihak perusahaan menggunakan strategi pertumbuhan intensif, karena strategi pertumbuhan intensif memiliki TAS tertinggi dan lebih berbobot dari pada strategi yang lain.
2. Bagi Pihak-Pihak Terkait
 - a. Hasil penelitian dalam usaha Batik Tulis “Melati” ini bisa dijadikan referensi pengetahuan (*stock of knowledge*), dalam menerapkan berbagai kebijakan bisnis, terutama dalam upaya strategi bauran pemasaran batik dan dalam menghadapi persaingan.
 - b. Berusaha menerapkan hal-hal yang dinilai positif, dari hasil penelitian bisnis ini secara praktis serta meninggalkan hal-hal yang dinilai kelemahan, terutama dalam perusahaan penghasil produksi barang.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Prosedur dan hasil penelitian bisnis ini, bisa jadikan bahan pijakan dalam menentukan konsep penelitian selanjutnya.
 - b. Mengambil aspek kelebihan dari penelitian ini serta menyempurnakan hal-hal yang dinilai kurang, untuk kesempurnaan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Payne. 2000. *The Essence of Services Marketing*: Alih Bahasa Fandy Tjiptono, Edisi II. Yogyakarta: Andi.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan. 2004. *Manajemen Pemasaran*, Edisi I. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Sumenep. 2007. *Profil Desa/Kelurahan Kabupaten Sumenep: Desa/Kelurahan Pekandangan Barat*. Sumenep: BAPEMAS.
- Cahyono, Bambang Tri. 2000. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Badan Penerbit IPWI.
- Chandra, Gregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Edisi I. Yogyakarta: Andi.
- Faisal, Sanafiah. 2002. *Format-format Penelitian Sosial: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2007. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- Hunger, David & Wheelen L. Thomas. 2003. *Management Strategis*, Alih Bahasa Julianto Agung S, Edisi II. Yogyakarta: Andi.
- Jatmiko. 2003. *Manajemen Stratejik*. Malang: UMM Press.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Edisi I. Jakarta: Indeks.
- 2005. *Marketing Management*, Alih Bahasa Benyamin Molan, Edisi II. Jakarta: Indeks.
-dan Amstrong Gary. 2004. *Dasar-Dasar Pemasaran*, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Edisi IX. Yogyakarta: Indeks.
- Kusnadi. 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Univ. Brawijaya.
- Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani A. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Muhammad, Suwarsono. 2002. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Edisi III. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori dan Praktik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Batik Madura. 2007. "Batik Madura Nan Menawan" diakses tanggal 17 Agustus 2007 dari Liputan6.com.

Batik. 2007. "Batik dari Wikipedia Indonesia" diakses 17/08/2007 dari Wikipedia Indonesia.com.

Kota Sumenep. 2007. "Profil Batik Sumenep" diakses tanggal 17 Agustus 2007 dari Liputan6.com.

Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Sumenep. "Bluto Sub District: Batik Home Industri" diakses 17/08/2007 dari www.eastjava.com.



Lampiran Pedoman Wawancara

1. Bagaimana sejarah berdirinya perusahaan?
2. Apa yang menjadi tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang?
3. Kapan dan dimana lokasi perusahaan saat didirikan?
4. Darimana modal perusahaan berasal?
5. Bagaimana tentang personalia perusahaan yang menyangkut jumlah tenaga kerja, sistem penggajian, jam kerja, dan kesejahteraan karyawan?
6. Bahan apa saja yang digunakan dalam proses produksi Sentra Batik Tulis Melati?
7. Bagaimana proses produksinya?
8. Bagaimana cara pemasaran hasil produksi Sentra Batik Tulis Melati?
9. Dimana saja daerah pemasaran Sentra Batik Tulis Melati untuk jumlah yang dihasilkan?
10. Apakah saluran distribusi yang digunakan perusahaan untuk menyalurkan produk yang dihasilkan?
11. Jenis produk apa saja yang diproduksi dan dijual oleh perusahaan?
12. Alat-alat apa saja yang digunakan oleh perusahaan untuk proses produksi?
13. Darimanakah sumber ide / gagasan pembuatan produk baru?
14. Berapa hasil penjualan tiap jenis produk sebelum dan setelah pengembangan produk dilakukan?
15. Apa bentuk dari pengembangan produk yang dilakukan oleh perusahaan tersebut?
16. Tujuan dari diadakannya produk baru?
17. Sejak kapan produk baru diluncurkan?
18. Bagaimana perkembangan penjualan antara sebelum dan sesudah produk baru diluncurkan?
19. Bagaimanakah dampak produk baru terhadap penjualan?
20. Bagaimana dengan pekerja, apakah dari masyarakat setempat, berapa banyak ?
21. Berapa jumlah tenaga kerja pada Sentra Batik Tulis Melati ?
22. Seperti apa bentuk Batik yang telah dihasilkan?
23. Apakah tujuan didirikannya Sentra Batik Tulis Melati ?
24. Sejak awal berdiri hingga sekarang, apakah Sentra Batik Tulis Melati

memiliki pesaing, khususnya di wilayah Pakandangan Barat?

25. Strategi apa yang dijalankan manajemen untuk menyasati pesaing ?
26. Apa tujuan dipilihnya strategi tersebut, mengapa ? Untuk memperkuat daya saing, memperluas pasar, atau ?
27. Apa dampak positif dari pelaksanaan strategi tersebut ?
28. Bagaimana dengan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh manajemen ?
29. Pasar apa yang dibidik oleh Sentra Batik Tulis Melati ?
30. Apakah ada hambatan yang dirasakan ? dan Bagaimana mengantisipasinya ?
31. Darimana supply bahan baku? Apakah ada kerjasama dari perusahaan luar?
32. Bagaimana cara mempromosikan Produk anda?
33. Apa masalah-masalah yang dialami selama ini?

