

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN HIBAH BERSAING  
Tahun ke 2**



**MERANCANG PELAKSANAAN PROGRAM MODEL KERJA SAMA UMK  
GUNA MEMBANGUN KEMAMPUAN BERSAING DALAM  
PEMASARAN PRODUK BATIK DAN MENINGKATKAN  
PENDAPATAN PENGRAJIN BATIK TRUSMI CIREBON**

1. Dr. Undang Juju, SE. MP.
2. Dadan Soekardan, SE. MSi.

**UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2015**

**Dibiayai oleh :**

DIPA Kopertis Wilayah IV Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,  
sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Penelitian  
Nomor:1014/K4/KM/2015 Tanggal 31 Maret 2015

## Halaman Pengesahan

1. Judul Penelitian : Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon
2. Ketua Peneliti :
  - a. Nama Lengkap : Dr. Undang Juju, SE. MP.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIPY : 151.100.95
  - d. Jabatan Struktural : Staf Pengajar
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - f. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
  - g. Pusat Penelitian : Universitas Pasundan
  - h. Alamat : Jl. Tamansari No. 6-8 Bandung
  - i. Telpon/Faks : (022) 4233646, 4208363/ (022) 4208363
  - j. Alamat Rumah : Komplek Taruna Parahyangan Jl. Taruna Baru IV No. 46 Bandung Jawa Barat.
  - k. Telpon/Faks/E-mail : 081320536399/ [dang\\_jufe@yahoo.com](mailto:dang_jufe@yahoo.com)
3. Jangka Waktu Penelitian : 1 Tahun
4. Pembiayaan :
  - a. Jumlah biaya tahun ke 1 yang diajukan ke Dikti : Rp. 49.050.000,00
  - b. Jumlah biaya tahun ke 2 yang diajukan ke Dikti : Rp. 50.000.000,00**
  - c. Biaya dari intasi lain : Rp. 0,00

Bandung, 25-10-2015,  
Ketua Peneliti,

Mengetahui,  
Dekan,  


**Dr. Atang Hermawan, SE. MSIE. AKP**  
NIPY : 151.100.57



**Dr. Undang Juju, SE. MP.**  
NIPY : 151.100.95

Mengetahui,  
Ketua Lembaga Penelitian Unpas,



**Dr. H. Yaya Abdul Azis, S.Sos. MSi.**  
NIP : 151 101 56

# 1 Identitas Penelitian

1. Judul Usulan : Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon.
2. Ketua Peneliti
- a) Nama Lengkap : Dr. Undang Juju, SE. MP.
  - b) Bidang Keahlian : Manajemen Pemasaran
  - c) Jabatan Struktural : Staf Pengajar
  - d) Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - e) Unit Kerja : Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan
  - f) Alamat Surat : Komplek Taruna Parahyangan Jl. Taruna Baru IV No. 46 Bandung Jawa Barat
  - g) Telpon/ : 081320536399/..
  - h) E- mail : dang\_jufe@yahoo.com

## 3. Anggota Peneliti

Peneliti :

N O	Nama dan Gelar Akademik	Bidang Keahlian	Instansi	Alokasi Waktu (Jam/minggu)
1.	Dr. Undang Juju, SE. MP.	Manajemen Pemasaran & Strategi	Fak. Ekonomi UNPAS	10 bulan
2.	Dadan Soekarda, SE. MSi.	Akuntansi & Keuangan	Fak. Ekonomi UNPAS	10 bulan

4. Objek Penelitian :
- Materi yang akan diteliti adalah
- Bentuk kerja sama antara anggota sentra industri batik dan organisasi kerja sama.
  - out put industri yang berupa produk batik baik dalam bentuk textile maupun pakaian jadi.
  - Racangan sistem informasi pasar.
  - Penyaluran/distribusi hingga barang sampai kepada calon pembeli potensial melalui perantara pemasaran
  - Metode Komunikasi Pemasaran yang paling efektif dan efisien
  - Pengelolaan usaha anggota sentra.
5. Masa pelaksanaan penelitian
- Mulai : Januari 2015
  - Berakhir : November 2015
6. Anggaran yang diusulkan :
- Tahun ke Dua : Rp. 50.000.000,00
7. Lokasi penelitian : Trusmi di Kabupaten Cirebon

8. Hasil yang ditargetkan :
  1. Memiliki Rancangan Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon yang ada di Wilayah Cirebon Jawa Barat yang sudah memperhatikan tuntutan pasar.
  2. Meningkatkan efektifitas pemasaran hasil produksi Sentra Batik di Wilayah Cirebon Jawa Barat dimulai dari analisis keinginan pasar sampai dengan menghasilkan suatu penjualan produk yang direncanakan.
  3. Meningkatkan penjualan produk-produk utama dan sampingan hasil diversifikasi dan diferensiasi produk Sentra Industri Batik di Wilayah Cirebon Jawa Barat.
  4. Merancang Pelaksanaan Program Pemasaran yang terintegrasi dalam Sentra Industri Batik di Wilayah Cirebon Jawa Barat.
  5. Membuat program pemasaran yang khusus sesuai sasaran konsumen (produk batik dalam berbagai corak dan jenis yang selaras dengan keinginan dan selera pasar pada Sentra Industri Batik di Wilayah Cirebon Jawa Barat.
  6. Merancang aktivitas dan biaya bersama dalam pemasaran Sentra Industri Batik di Wilayah Cirebon Jawa Barat.
  
9. Institusi lain yang terlibat : Asosiasi Batik Jawa Barat dan IKM Jawa Barat

## KATA PENGANTAR

*Assalamu' alaikum Wr. Wb.*

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan atas Rahmat dan Karunia Nya kepada Tim peneliti sehingga dapat menyelesaikan Laporan Akhir Penelitian Hibah Bersaing ini dengan Judul : “Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon”

Hasil penelitian ini jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan, tahapan kegiatan untuk melengkapi pengolahan data dan perancangan model kerja sama usaha serta rencana program pengembangan UMK ke depan.

Akhirnya Tim Peneliti sekaligus penulis laporan ini berharap semoga Allah SWT memberikan kelancaran untuk melengkapi laporan akhir dan diberikan kemudahan dalam melaksakannya. Amiin

*Wassalamu' alaikum Wr. Wb*

Bandung, 30 Oktober 2015

Tim Peneliti,

## DAFTAR ISI

	HAL
HALAMAN PENGESAHAN .....	
<b>LAPORAN HASIL PENELITIAN</b>	
RINGKASAN DAN SUMMARY .....	iv
PRAKATA .....	v
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I     PENDAHULUAN .....	1
Latar Belakang .....	1
Tujuan Khusus .....	3
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA .....	4
2.1 Pengertian Koperasi .....	6
2.2 Manajemen Koperasi .....	8
2.3 Elemen-elemen Internal Bisnis .....	9
2.3.1 Manajemen Keuangan .....	11
2.3.2 Manajemen Pemasaran .....	12
2.3.3 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	27
2.3.4 Manajemen Operasi .....	30
2.3.5 <i>Research and Development (R &amp; D)</i> .....	32
2.4 Analisis Faktor Eksternal Bisnis .....	33
2.4.1 Lingkungan Umum .....	34
2.4.2 Lingkungan Industri .....	38
2.5 Kerangka Pemikiran .....	41
BAB III   URGENSI PENELITIAN .....	44
BAB IV    METODE PENELITIAN .....	47

BAB V	MODEL KERJA SAMA USAHA UMK SENTRA BATIK TRUSMI CIREBON ...	52
BAB VI	PELAKSANAAN MODEL KERJA SAMA USAHA MIKRO KECIL UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN PENGRAJIN PADA SENTRA BATIK TRUSMI CIREBON .....	125
	6.1 Implementasi Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Pemasaran .....	125
	6.2 Implementasi Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Sumber Daya Manusia .....	125
	6.3 Implementasi Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Produksi/Operasi .....	
	6.4 Implementasi Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Keuangan .....	
BAB VII	RANCANGAN PELAKSANAAN PROGRAM MODEL KERJA SAMA UMK BATIK TRUSMI CIREBON .....	125
	7.1 Pelaksanaan Pengembangan UMK.....	125
	a. Keuangan UMK .....	125
	b. Pemasaran UMK .....	
	c. Sumber Daya Manusia .....	
	d. Teknologi Produksi.....	
	e. Fasilitas Produksi dan Pemasaran UKM Batik .....	
	7.2 Pelaksanaan Pengembangan UMK .....	125
	1. Pengembangan Program Pemasaran .....	125
	2. Pengembangan Program Sumber Daya Manusia .....	125
	3. Pengembangan Program Produksi/Operasi .....	127
	4. Pengembangan Program Keuangan .....	
	5. Program membangun kemampuan dalam bersaing pada UMK .....	

BAB VIII	RANCANGAN PELAKSANAAN PROGRAM MODEL KERJA SAMA UMK BATIK TRUSMI CIREBON .....	80
	7.1 Pelaksanaan Pengembangan UMK.....	80
	a. Keuangan UMK .....	80
	b. Pemasaran UMK .....	81
	c. Sumber Daya Manusia .....	82
	d. Teknologi Produksi.....	83
	e. Fasilitas Produksi dan Pemasaran UKM Batik .....	83
BAB IX	PENUTUP .....	89
	DAFTAR PUSTAKA .....	90
	LAMPIRAN .....	
	(Termasuk instrumen penelitian, personalia tenaga peneliti beserta kualifikasinya, dll.)	
	<b>DRAF ARTIKEL ILMIAH</b> .....	
	<b>SINOPSIS PENELITIAN LANJUTAN</b> .....	



## DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal
Tabel		
2.2	Ruang Lingkup Manajemen Operasi .....	32
4.1	Schedul Kerja Pelaksanaan Penelitian .....	51
5.1	Perkembangan aktivitas ekonomi mengenai adanya kenaikan harga-harga bahan baku .....	55
5.2	Perkembangan teknologi produksi batik mengenai teknik produksi batik .....	56
5.3	Peraturan pemerintah daerah mengenai pembinaan dari pemerintah .....	57
5.4	Aspek seni budaya pada masyarakat .....	57
5.5	Pemasok bahan baku batik .....	58
5.6	Kemampuan perantara .....	59
5.7	Kerjasama dengan pesaing .....	59
5.8	Konsumen Peminat batik .....	60
5.9	Rekapitulasi Data Jawaban Untuk Variabel Lingkungan Eksternal Perusahaan .....	61
5.10	Sifat proses produksi batik (missal, pesanan, atau missal dan pesanan) .....	62
5.11	Jenis Teknologi yang digunakan dalam proses produksi .....	63
5.12	Membutuhkan tempat produksi secara bersama-sama antar UMK .....	64
5.13	Dari manakah sumber permodalan untuk membiayai perusahaan .....	65
5.14	Modal yang dimiliki saat ini mencukupi kebutuhan operasional perusahaan .....	66
5.15	Bagaimana cara menutupi kekurangan modal di perusahaan .....	67
5.16	Apakah jumlah pegawai yang ada pada perusahaan .....	

memadai .....	68
5.17 Apakah keahlian/keterampilan yang dimiliki pegawai sudah sesuai .....	68
5.18 Apakah perusahaan membutuhkan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama .....	69
5.19 Apakah perusahaan mempunyai pembeli tetap .....	70
5.20 Dalam memasarkan batik ke daerah mana produk-produk perusahaan di pasarkan .....	71
5.21 Apakah Bapak/Ibu membutuhkan kegiatan pemasaran bersama .....	72
5.22 Rekapitulasi Data Jawaban Untuk Variabel Lingkungan Internal Perusahaan .....	73
5.23 Dalam meningkatkan keunggulan batik apakah kemanfaatan tradisional menjadi bahan yang dipertimbangkan .....	75
5.24 Dalam meningkatkan keunggulan batik apakah Kemanfaatan modern menjadi bahan yang dipertimbangkan .....	76
5.25 Dalam meningkatkan keunggulan batik apakah adanya faktor perbedaan jenis dengan pesaing menjadi yang dipertimbangkan .....	77
5.26 Dalam meningkatkan keunggulan batik apakah adanya faktor perbedaan kualitas dengan pesaing menjadi yang dipertimbangkan .....	78
5.27 Apakah keunikan produk alami menjadi cara yang dipertimbangkan .....	79
5.28 Apakah keunikan produk pasar menjadi cara yang dipertimbangkan .....	80
5.29 Apakah perbedaan pelayanan menjadi cara yang dipertimbangkan .....	81
5.30 Rekapitulasi Data Jawaban Untuk Variabel Strategi Perusahaan .....	82
5.31 Tingkat volume penjualan batik dalam tiap tahunnya dalam	

lima tahun terakhir .....	83
5.32 Pencapaian target volume penjualan batik dalam setiap tahunnya .....	84
5.33 Target keuntungan perusahaan dalam setiap tahunnya .....	84
5.34 Pencapaian target keuntungan perusahaan dalam setiap tahunnya .....	85
5.35 Pertumbuhan pasar yang dituju perusahaan dalam setiap tahunnya .....	86
5.36 Pertumbuhan pasar sasaran setiap tahunnya .....	86
5.37 Pertumbuhan organisasi perusahaan .....	87
5.38 Pertumbuhan kemampuan dalam memahami konsumen ...	88
5.39 Pertumbuhan dalam kapabilitas perusahaan .....	88
5.40 Rekapitulasi Data Jawaban Untuk Variabel Kinerja Perusahaan .....	89
5.41 Uji Normalitas Univariat .....	90
5.42 Uji Normalitas Multivariate .....	93
5.43 Goodness of Fit Model Persamaan Struktural Hasil Modifikasi .....	98
5.44 Estimasi untuk Indikator-Indikator variabel lingkungan eksternal perusahaan ( $\xi_1$ ) .....	101
5.45 Estimasi untuk Indikator-Indikator variabel lingkungan internal perusahaan ( $\xi_1$ ) .....	105
5.46 Estimasi untuk Indikator-Indikator variabel Strategi perusahaan ( $\eta_1$ ) .....	110
5.47 Estimasi untuk Indikator-Indikator variabel Kinerja perusahaan ( $\eta_2$ ) .....	114
5.48 Hasil Perhitungan Model Struktural Pengaruh Lingkungan Eksternal Perusahaan ( $\xi_1$ ) dan Lingkungan Internal Perusahaan ( $\xi_2$ ) terhadap Strategi Perusahaan ( $\eta_1$ ) .....	118
5.49 Uji Hipotesis Pengaruh Secara Parsial Lingkungan Eksternal	

	Perusahaan ( $\xi_1$ ) dan Lingkungan Internal Perusahaan ( $\xi_2$ ) Terhadap Strategi Perusahaan ( $\eta_1$ ) .....	119
5.50	Rangkuman Hasil Pengaruh Lingkungan Eksternal Perusahaan ( $\xi_1$ ) dan Lingkungan Internal Perusahaan ( $\xi_2$ ) Terhadap Strategi Perusahaan ( $\eta_1$ ) .....	122
5.51	Uji Hipotesis Pengaruh Strategi Perusahaan ( $\eta_1$ ) Terhadap Kinerja Perusahaan ( $\eta_2$ ) .....	124

## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal
Gambar		
2.1	<i>Marketing Mix For Service</i>	17
2.2	Proses Transformasi	30
2.3	Model Lima Kekuatan Porter	39
3.1	Desain Penelitian	41
4.2	Alur Out Put Tahapan Penelitian	49
5.1	Gambar Batik Mega Mendung	54
5.2	Diagram Jalur Penelitian Pengaruh Lingkungan Eksternal Perusahaan dan Lingkungan Internal Perusahaan Terhadap Strategi Perusahaan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan ( <i>Standardized Coefficient</i> ) .....	95
5.3	Diagram Jalur Penelitian Pengaruh Lingkungan Eksternal Perusahaan dan Lingkungan Internal Perusahaan Terhadap Strategi Perusahaan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan ( <i>t-student</i> ) .....	96
6.1	Model Kerja sama Usaha pada Sentra Batik Trusmi Cirebon .....	127

## DAFTAR LAPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Peneliti beserta kualifikasinya
3. Artikel Ilmiah

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Hasil penelitian yang telah dilakukan pada tahun 2012 terungkap bahwa faktor-faktor yang menimbulkan permasalahan pada Usaha Mikro Kecil (UMK) Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat adalah bersumber dari lingkungan luar (eksternal) perusahaan dan lingkungan internal perusahaan.

Dukungan hambatan dari lingkungan eksternal perusahaan dari hasil penelitian, seperti dalam laporan penelitian Undang Juju (2012) variabel lingkungan eksternal perusahaan menunjukan bahwa faktor ekonomi tidak baik dalam arti tidak mendukung, faktor teknologi, peraturan pemerintah, sosial budaya, kemampuan perantara, kerjasama dengan pesaing, peminat batik pada kondisi yang kurang baik, sementara pemasok bahan baku cukup baik dalam arti cukup mendukung terhadap aktivitas UMK Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon.

Hasil penelitian Undang Juju (2012) kondisi lingkungan internal perusahaan terungkap dalam laporan akhir penelitian, bahwa variabel lingkungan internal perusahaan, yang berpengaruh, yaitu : faktor manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen. Dimensi manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pemasaran. Secara lebih rinci diketahui berada pada kondisi sebagai berikut : sifat proses produksi batik secara pesanan atau masal dalam kondisi cukup baik begitu juga untuk jenis teknologi yang digunakan dalam proses produksi, kebutuhan tempat produksi secara bersama-sama antar UMK cukup, sumber permodalan untuk membiayai perusahaan, modal yang dimiliki saat ini hanya pada tahap cukup sehingga tetap mengalami kesulitan untuk mengembangkan diri, termasuk untuk kebutuhan operasional perusahaan, cara menutupi kekurangan modal di perusahaan,

jumlah pegawai yang ada pada perusahaan yang memadai cukup dibutuhkan, keahlian/keterampilan yang dimiliki pegawai cukup sesuai, perusahaan membutuhkan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama, perusahaan mempunyai pembeli tetap, dalam memasarkan batik ke daerah mana produk-produk perusahaan di pasarkan, cukup membutuhkan kegiatan pemasaran bersama yang mendukung UMK.

Kemampuan bersaing dan efektivitas pemasaran perusahaan merupakan suatu situasi atau kondisi dimana perusahaan dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai organisasi yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemilik dan para pihak yang memiliki kepentingan akan keberadaan perusahaan. Keadaan seperti ini tidak dimiliki oleh sebagian besar perusahaan mikro dan kecil yang ada pada sentra industri batik di Cirebon.

Kenyataan jauh dari harapan kemampuan mereka menghasilkan keuntungan yang masih rendah sangat penting untuk ditingkatkan, mereka belum bisa menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan keinginan pasar, dalam disain, corak, standar kualitas dan harga yang tepat. Disamping itu produk sampingan dari bahan batik masih memerlukan sentuhan dan masukan yang banyak guna melakukan diversifikasi dan diferensiasi produk mereka. Penelitian ini akan dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan bersaing dan efektivitas pemasaran khususnya bagi perusahaan-perusahaan mikro dan kecil yang ada pada sentra batik Trusmi di Kabupaten Cirebon guna meningkatkan kesejahteraan mereka.

Rendahnya kemampuan perusahaan dalam melakukan diversifikasi dan diferensiasi produk sesuai dengan tuntutan pasar, selain akibat dari keterbatasan kemampuan mereka juga kekurangan informasi tentang perkembangan tuntutan pasar, sehingga keadaan produk menjadi kurang memiliki kemampuan untuk bersaing akibatnya kegiatan pemasaran menjadi tidak efektif dan keuntungan pun menjadi rendah. Disamping itu



juga diperlukan suatu sinergitas diantara para pengrajin dalam berbagai hal, guna meningkatkan mobilitas sentra industri batik yang lebih tinggi.

Penelitian yang diusulkan ini adalah penelitian pertama, dengan harapan dapat menghasilkan model kerja sama pengelolaan usaha anggota sentra, sehingga memiliki kemampuan untuk bersaing dan memiliki efektifitas pemasaran guna menghasilkan keuntungan yang maksimum.

## **1.2. Tujuan Khusus**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menghasilkan rancangan :

1. Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon.
2. Merencanakan pengembangan program kerja sama di internal dan eksternal UMK untuk menjangkau target market dalam pemasaran batik yang lebih luas.
3. Membangun kerja sama usaha dengan sentra-sentra Batik lain, dengan pemilik toko Grosir maupun Eceran dalam pemasaran produk-produk batik.
4. Membuat usaha bersama dalam bidang pemasaran Batik Trusmi di Daerah Kabupaten Cirebon.
5. Merancang aktivitas dan biaya bersama dalam pemasaran Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian Koperasi

Pengertian Koperasi secara harfiah, koperasi yang berasal dari bahasa Inggris "*Cooperative*" terdiri dari dua suku kata, yaitu *Co* yang berarti sama, dan *Operation* yang berarti bekerja. Jadi koperasi berarti bekerja sama. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi yang bekerja sama dan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk mensejahterakan anggotanya (Sumber: [www.emperordeva.com](http://www.emperordeva.com), *Pengertian Tentang Koperasi, 2008*).

Berdasarkan pengertian tersebut, yang dapat menjadi anggota koperasi yaitu:

1. Perorangan, yaitu orang yang secara sukarela menjadi anggota koperasi.
2. Badan hukum koperasi, yaitu suatu koperasi yang menjadi anggota koperasi yang memiliki lingkup lebih luas.

Menurut UU No. 25 Tahun 1992 (Perkoperasian Indonesia):

"Koperasi adalah Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas dasar asas kekeluargaan".

Koperasi adalah asosiasi orang-orang yang bergabung dan melakukan usaha bersama atas dasar prinsip-prinsip koperasi, sehingga mendapatkan manfaat yang lebih besar dengan biaya yang lebih rendah melalui perusahaan yang dimiliki dan diawasi secara demokratis oleh anggotanya. Asosiasi berbeda dengan kelompok, asosiasi terdiri dari orang-orang yang memiliki kepentingan yang sama, lazimnya yang

menonjol adalah kepentingan ekonomi. Tujuan koperasi yaitu menjadikan kondisi sosial dan ekonomi anggotanya lebih baik dibanding sebelum bergabung dengan koperasi.

Umumnya koperasi dikendalikan secara bersama oleh seluruh anggotanya, dimana setiap anggota memiliki hak suara yang sama dalam setiap keputusan yang diambil oleh koperasi. Pembagian keuntungan koperasi (biasa disebut Sisa Hasil Usaha atau SHU) biasanya dihitung berdasarkan andil anggota tersebut dalam koperasi, misalnya dengan melakukan pembagian dividen berdasarkan besar pembelian atau penjualan yang dilakukan oleh setiap anggota (Sumber: [iwansketch.wordpress.com/Pengertian Koperasi](http://iwansketch.wordpress.com/Pengertian-Koperasi), 2008).

Pada Pernyataan Standard Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 27 (Revisi 1998), disebutkan bahwa karakteristik utama koperasi yang membedakan dengan badan usaha lain yaitu anggota koperasi memiliki identitas ganda. Identitas ganda maksudnya anggota koperasi merupakan pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi.

Koperasi sebagai badan usaha yang dimiliki dan dimanfaatkan oleh anggota, di tegaskan dalam Undang-undang nomor 25 tahun 1992. Batasan koperasi dalam perundangan ini memiliki makna yang lebih tegas dan jelas dibanding batasan lama yaitu dalam Undang-undang No.12 tahun 1967, yang memungkinkan terciptanya pemikiran ganda tentang koperasi. Undang-undang nomor 25 tahun 1992 mengakomodasi perubahan tataran instrumental seperti dengan diaturnya pengelola atau manajer dalam pengelolaan organisasi dan usaha koperasi. Koperasi seperti badan usaha lainnya memiliki keleluasaan gerak dalam menjalankan usaha selama tidak menyalahi ketentuan perundang-undangan dan ideologi normatif yang ada. Usaha koperasi merupakan proses rasional yang akhirnya bermuara pada penciptaan keuntungan (*profit*), dan akumulasi keuntungan tersebut digunakan untuk melayani kebutuhan anggota.

## 2.2 Manajemen Koperasi

Fungsi manajemen koperasi adalah menghimpun, mengkoordinasi dan mengembangkan potensi yang ada pada anggota sehingga potensi tersebut menjadi kekuatan untuk meningkatkan taraf hidup anggota sendiri melalui proses “nilai tambah”. Hal itu dapat dilakukan bila sumber daya yang ada dapat dikelola secara efisien dan penuh kreasi (*inovatif*) serta diimbangi oleh kemampuan kepemimpinan yang tangguh.

Manajemen koperasi memiliki tugas membangkitkan potensi dan motif yang tersedia, yaitu : dengan cara memahami kondisi objektif dari anggota sebagaimana layaknya manusia lainnya. Pihak manajemen dituntut untuk selalu berpikir selangkah lebih maju dalam memberi manfaat dibanding pesaing. Hanya dengan itu anggota atau calon anggota tergerak untuk memilih koperasi sebagai alternatif yang lebih rasional dalam melakukan transaksi ekonominya.

Untuk menjaga momentum pertumbuhan usaha maupun perkembangan koperasi, pada umumnya pihak manajemen perlu mengupayakan agar koperasi tetap menjadi alternatif yang menguntungkan, dalam arti lain manajemen koperasi harus mampu mempertahankan manfaat (*benefit*) yang lebih besar daripada manfaat yang disediakan oleh non-koperasi. Atau koperasi harus selalu mengembangkan keunggulan kompetitif dan komparatif dalam sistem manajemen yang dikembangkannya.

Pelaksanaan manajemen koperasi didasari oleh prinsip-prinsip koperasi, yaitu:

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
2. Pengelolaan dilakukan secara demokratis
3. Pembagian sisa hasil usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
4. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
5. Kemandirian
6. Pendidikan perkoperasian

## 7. Kerjasama antarkoperasi

Perangkat organisasi koperasi sebagaimana diatur dalam pasal 21 Undang-Undang Perkoperasian Nomor 25 tahun 1992 terdiri atas:

### 1. Rapat Anggota

Rapat anggota adalah wadah aspirasi anggota dan pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, maka segala kebijakan yang berlaku dalam koperasi harus melewati persetujuan rapat anggota terlebih dahulu, termasuk pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian personalia pengurus dan pengawas.

### 2. Pengurus

Pengurus adalah badan yang dibentuk oleh rapat anggota dan disertai dan disertai tugas untuk melaksanakan kepemimpinan koperasi, baik dibidang organisasi maupun usaha. Anggota pengurus dipilih dari dan oleh anggota koperasi dalam rapat anggota. Dalam menjalankan tugasnya, pengurus bertanggung jawab terhadap rapat anggota. Atas persetujuan rapat anggota, pengurus dapat mengangkat manajer untuk mengelola koperasi. Namun pengurus tetap bertanggung jawab pada rapat anggota.

### 3. Pengawas

Pengawas adalah badan yang dibentuk untuk melaksanakan pengawasan terhadap kinerja pengurus. Anggota pengawas dipilih oleh anggota koperasi dalam rapat anggota. Dalam pelaksanaannya, pengawas berhak mendapatkan setiap laporan pengurus, tetapi merahasiakannya kepada pihak ketiga. Pengawas bertanggung jawab kepada rapat anggota.

## 2.3 Elemen-Elemen Internal Bisnis

Dalam satu perusahaan terdapat elemen-elemen bisnis yang membangun kekuatan bisnis sekaligus menjadi faktor keunggulan bersaing bagi suatu bisnis (perusahaan). Sumber-sumber keunggulan

bersaing perusahaan adalah elemen pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, elemen operasi/produksi, dan elemen penelitian dan pengembangan.

Penting dipahami pemikiran bahwa dalam suatu perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti yang heterogen, yang dapat digunakan dalam menciptakan posisi pasar. Pandangan ini menyatakan bahwa setiap perusahaan memiliki paling tidak sedikit sumber daya dan kemampuan khusus yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya, dan paling tidak dalam kombinasi yang berbeda. Sumber daya adalah sumber kemampuan, yang merupakan sebagian kompetensi inti perusahaan. Dengan menggunakan kompetensi intinya, perusahaan mampu melakukan aktivitas yang dapat menciptakan nilai yang lebih baik daripada pesaingnya atau melakukan aktivitas pencipta nilai yang tidak dapat ditiru pesaing.

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di bidang fungsional yang dimiliki oleh perusahaan, seperti manajemen keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasi, *Research & Development*. Eksekutif dapat menggunakan sumber-sumber keunggulan bersaing guna memanfaatkan sekian banyak peluang yang ada di pasar dimana pada suatu ketika mungkin membuahkan sukses besar kepadanya dan eksekutif perlu menyadari sepenuhnya keunggulan strategis mereka. Suatu bisnis sulit akan menghadapi ancaman lingkungan dengan efektif, kecuali kalau mereka secara teratur menganalisis dan mengurangi kelemahan mereka. Dengan demikian, penilaian ini harus dikombinasikan dengan analisis lingkungan, sehingga keputusan dapat diambil tentang cara menggunakan atau menambah kekuatan dan memperkecil kelemahan.

### 2.3.1 Manajemen Keuangan

Menurut Lukas Setia Atmaja (2008:2), "Manajemen keuangan perusahaan adalah bidang keuangan yang berhubungan dengan perusahaan tersebut". Sedangkan Benny Alexandria (2009:6) berpendapat bahwa "Manajemen keuangan adalah seluruh aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan serta mengalokasikan dana tersebut".

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen keuangan, fungsi dan peranan seorang manajer keuangan menjadi lebih luas daripada hanya mencari dana dan mengalokasikan dana tersebut di dalam perusahaan. Menurut Arief Sugiono (2009:5), dalam manajemen keuangan modern sekarang ini, fungsi manajer keuangan meliputi:

1. Memutuskan Alternatif Pembiayaan (*Financing Decision*)
2. Menetapkan Pengalokasian Dana (*Investment Decision*)
3. Menentukan Deviden (*Dividend Decision*)

Manajer keuangan berkepentingan dengan penentuan jumlah aktiva yang layak dari investasi pada berbagai aktiva dan pemilihan sumber-sumber dana untuk membelanjai aktiva tersebut. Untuk memperoleh dana, manajer keuangan dapat memperolehnya dari dalam maupun luar perusahaan. Sumber dari luar perusahaan berasal dari pasar modal, bisa berbentuk utang atau modal sendiri. Dengan sumber dana tersebut, maka tugas manajer keuangan adalah merencanakan untuk memaksimumkan nilai perusahaan.

Untuk mengetahui kondisi dan prestasi keuangan perusahaan, kita dapat melakukan penilaian dengan berbagai metode, salah satu metode yang dikenal adalah analisis rasio (*financial ratio*). Analisis rasio adalah suatu angka yang menunjukkan hubungan antara unsur-unsur dalam laporan keuangan. Hubungan tersebut dinyatakan dalam bentuk matematis yang sederhana. Rasio dibuat berdasarkan tujuan dari pihak si

penganalisis dalam mengevaluasi kinerja suatu perusahaan berdasarkan laporan keuangannya. Analisa yang dilakukan mempunyai tekanan yang berbeda antara kreditor jangka pendek, kreditor jangka panjang dan pemilik perusahaan. Ada yang lebih tertarik pada posisi likuiditas dan ada yang tertarik pada profitabilitas.

Pada umumnya rasio keuangan yang dihitung bisa dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu :

- 1. Rasio Likuiditas.** Rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar utang yang harus segera dibayar dan dipenuhi oleh aktiva lancar. Dengan demikian, setiap utang lancar dijamin oleh aktiva lancar. Cara ini diketahui dengan membandingkan jumlah harta lancar dengan utang jangka pendek.
- 2. Rasio Solvabilitas.** Rasio ini digunakan untuk mengukur berapa besarnya aktivitas perusahaan dipermodali oleh pinjaman dari luar dan dapat diketahui dengan cara membandingkan antara jumlah semua utang dengan seluruh jumlah aktiva.
- 3. Rasio Profitabilitas.** Rasio ini digunakan untuk mengukur efektifitas manajemen yang dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.
- 4. Rasio Rentabilitas.** Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar modal sendiri dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan atau Sisa Hasil Usaha pada koperasi, dapat dihitung dengan cara membandingkan jumlah keuntungan dengan jumlah kekayaan bersih.

### **2.3.2 Manajemen Pemasaran**

Pemasaran menjadi suatu komponen penting dalam menjalankan roda suatu perusahaan karena dengan kegiatan pemasaran produk dapat sampai ke konsumen. Kegiatan pemasaran yang baik tentunya akan berpengaruh terhadap perusahaan salah satunya adalah mendapatkan keuntungan bagi perusahaan tersebut.



Secara umum pemasaran mencakup aktivitas-aktivitas yang sangat luas seperti aktivitas penjualan, penelitian pemasaran, merencanakan saluran distribusi, merencanakan kebijakan harga, kebijakan promosi dan lain-lain. Dimana aktivitas ini ditunjukkan untuk dapat mengidentifikasi keinginan konsumen pasar sasaran, dan bagaimana memuaskan mereka secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Di bawah ini dijelaskan pengertian pemasaran dari beberapa ahli, diantaranya adalah : Menurut Kotler dan Keller (2012: 27) pemasaran adalah *“Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is meeting needs profitably”*. Sedangkan pemasaran menurut Kurtz (2008 : 7) adalah *“Marketing is an organizational function and set of process for creating communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in that benefit the organization and its stakeholders”*.

Dari kedua definisi tersebut penulis sampai pada pemahaman bahwa pemasaran adalah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial serta memberikan nilai kepada manusia yang berguna untuk mengelola hubungan manusia.

Suatu perusahaan akan menjadi sukses apabila di dalamnya ada kegiatan manajemen pemasaran yang baik. Manajemen pemasaran pun menjadi pedoman dalam menjalankan kelangsungan hidup perusahaan. Sejak dimulainya proses produksi hingga barang sampai pada konsumen peran manajemen pemasaran tidak bisa terpisahkan karena nantinya apabila dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan menjadi keuntungan bagi perusahaan khususnya dan konsumen pada umumnya.

Menurut Mullins and Walker (2010 :14) manajemen pemasaran adalah : *“Marketing management is the process of analyzing, planning, implementing, coordinating, and controlling programs involving the conception, pricing, promotion and distribution of product, services, and*

*ideas designed to create and maintain beneficial exchanges with target markets for the purpose of achieving organizational objectives”.*

Sementara itu pengertian manajemen pemasaran menurut Saladin (2007: 3) : “Manajemen pemasaran adalah analisis, perencanaan, penerapan dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Berdasarkan uraian dari kedua definisi tersebut penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen pemasaran merupakan proses menganalisis, merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan program yang melibatkan konsep pemasaran dan ide yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam manajemen pemasaran terdapat variabel – variabel pemasaran yang tidak dapat terpisahkan yaitu bauran pemasaran.

### **Pemasaran Jasa**

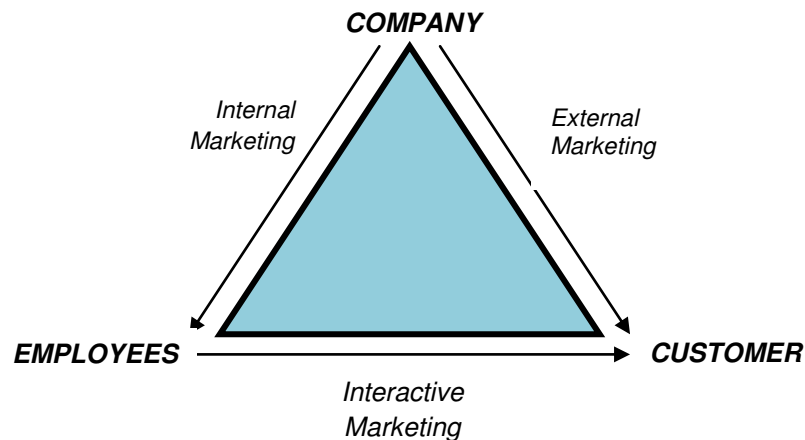
Perkembangan usaha jasa yang begitu cepat membuat persaingan tidak dapat dihindari lagi, sehingga para pengelola usaha jasa harus menyadari bahwa pelayanan jasa yang dimilikinya harus berorientasi kepada apa yang dibutuhkan oleh konsumen. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang terpadu.

Menurut Rust, Zahorik, Keiningham dalam Tjiptono (2006:11) di dalam pemasaran barang, pendekatan 4P (*product, price, place, promotion*) sangat baik untuk digunakan. Tetapi dalam pemasaran jasa, dibutuhkan tambahan 3P lagi yaitu *people, physical evidence, dan process* .

Karena bisnis jasa sangat kompleks, Kotler dan Keller (2009:435) mengatakan bahwa pemasaran jasa tidak hanya membutuhkan

pemasaran eksternal tetapi juga memerlukan pemasaran internal dan interaktif.

1. Pemasaran eksternal (*external marketing*), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyiapkan, menetapkan harga, mendistribusikan dan mempromosikan jasa kepada konsumen. Bila ini bisa dilakukan dengan baik maka pelanggan akan terikat dengan perusahaan, sehingga laba jangka panjang bisa terjamin. Untuk dapat menetapkan bauran jasa (*service mix*) maka diperlukan konsep pemasaran jasa (*service marketing concept*), yaitu mengetahui keinginan konsumen, dan mengetahui keuntungan dari produk yang ditawarkan.
2. Pemasaran internal (*internal marketing*), yaitu pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk melatih dan memotivasi para karyawannya agar melayani konsumen dengan baik. Manajemen juga memberikan penghargaan pengakuan yang sepadan dan manusiawi. Aspek ini memberikan motivasi, moral kerja, rasa bangga, loyalitas dan rasa memiliki dari setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan juga bagi pelanggan yang dilayani.
3. Pemasaran interaktif (*interactive marketing*), yaitu keahlian karyawan dalam melayani pelanggan. pelanggan menilai jasa tidak hanya kualitas teknik tetapi juga kualitas fungsionalnya. Para profesional dan penyedia jasa lainnya harus memberikan 'sentuhan tinggi' dan juga 'teknik tinggi'. Gambar ketiga segitiga pemasaran jasa tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut :



**Gambar 2.1**  
**Three Types of Service Marketing in Services Industries**  
**(The Marketing Triangle)**

Sumber : Kotler dan Keller (2009:435)

Menurut Gronroos dalam Kotler dan Keller (2009 : 469) karena sifat jasa yang tidak berwujud, maka penilaian terhadap kualitas suatu jasa baru dapat dilakukan setelah terjadi pembelian. Bahkan untuk beberapa jenis jasa tertentu, seorang pemakai jasa masih sulit melakukan penilaian terhadap mutu jasa meskipun telah dikonsumsi. Atas dasar karakteristik dan sifat-sifat khas produk jasa, maka dalam merancang strategi pemasarannya, perusahaan jasa tidak cukup hanya mengandalkan pendekatan pemasaran tradisional. bahwa pemasaran jasa tidak hanya memerlukan bauran pemasaran eksternal tradisional yaitu 4P (*Product, Price, Place, Promotion*), melainkan memerlukan dua komponen pemasaran yang spesifik, yaitu pemasaran internal dan pemasaran interaktif.

Dalam pemasaran internal suatu perusahaan jasa harus melatih dan memotivasi para karyawan yang berhubungan dengan pelanggan (*customer contact personnel*) dan karyawan pendukung jasa lainnya untuk bekerja sebagai suatu tim yang dapat memuaskan pelanggan. Setiap

anggota perusahaan harus berorientasi kepada pemuasan pelanggan. Jika tidak, maka tingkat pelayanan yang bermutu tinggi dan konsisten tidak akan pernah terwujud. Dalam pemasaran interaktif dianut suatu sistem keyakinan bahwa kualitas pelayanan sangat tergantung kepada kualitas interaksi pembeli dan penjual.

Ada perbedaan esensial antara pemasaran produk dengan pemasaran jasa. Dalam pemasaran produk, masalah kualitas produk tidak tergantung pada bagaimana cara memperolehnya. Sedangkan dalam pemasaran jasa, kualitas produk berkaitan erat dengan pemberi atau pengirim jasa tersebut. Jadi kualitas suatu pelayanan dalam pemasaran jasa ditentukan oleh yang melakukan pelayanan. Penilaian pelanggan terhadap mutu pelayanan tidak hanya melalui kualitas teknisnya tetapi juga melalui kualitas fungsionalnya.

Dengan semakin meningkatnya persaingan di bidang perusahaan jasa, maka Kotler dan Keller (2009:471) mengemukakan tiga macam tugas perusahaan jasa yang sekaligus menjadi strategi perusahaan tersebut, yaitu :

1. *Service Differentiation Strategy* (Meningkatkan Perbedaan Kompetitif)

Berusaha menciptakan perbedaan yang kompetitif dalam industri jasa namun lebih sulit dilakukan dibandingkan pemasaran produk fisik karena banyak inovasi jasa yang mudah untuk ditiru oleh pesaing, dilain pihak apabila nasabah menganggap jasa yang ditawarkan adalah homogen, maka mereka kurang memperhatikan siapa penyedia daripada harga jasa tersebut. Mereka mulai mempertimbangkan harga. Penyedia jasa berkualitas secara konsisten adalah *differensiasi* jasa terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan atau melebihi harapan kualitas jasa nasabah. Perbedaan dapat diciptakan pada saat penyampaian jasa yaitu melalui *people* (orang) dengan memiliki orang yang lebih mampu dan lebih terpercaya daripada apa yang dimiliki pesaing, *physical evidence* (sarana fisik) membuat lingkungan fisik

tempat penyampaian jasa menjadi lebih menarik serta *process* dirancang lebih unggul.

2. *Service Quality Improvement Strategy* (Meningkatkan Kualitas)

Berusaha memberikan jasa dengan kualitas yang lebih tinggi dari pesaing secara konsisten melalui lima determinan kualitas jasa yang biasa digunakan yaitu fasilitas fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*). Untuk meningkatkan kualitas secara konsisten, maka dalam program pemasaran harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Konsep strategis, mempunyai kejelasan pasar sasaran dan kebutuhan pelanggan yang ingin dipuaskan.
- b. Komitmen manajemen terhadap kualitas, tidak hanya melakukan pengukuran kinerja keuangan, tetapi juga kinerja jasa dengan terus menerus melakukan pengukuran kualitas jasa dan nilai.
- c. Menetapkan standar yang tinggi.
- d. Memiliki sistem untuk memonitor kinerja jasa.
- e. Memiliki sistem untuk memuaskan pelanggan yang mengeluh. Memberikan respon yang cepat dan baik kepada nasabah.
- f. Memuaskan karyawan dan nasabah, perusahaan percaya bahwa hubungan baik antar karyawan akan tercermin pada hubungan baik dengan nasabah. Melaksanakan pemasaran internal dan kerap mengaudit kepuasan karyawan.

3. *Service Productivity Improvement Strategy* (Meningkatkan Produktivitas)

Perusahaan jasa harus memiliki tenaga kerja yang terampil. Terdapat enam pendekatan yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan jasa dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas pelayanan, yaitu :

- a. Menghasilkan pekerja yang lebih giat bekerja dengan keahlian yang tinggi.
- b. Meningkatkan jumlah jasa, dengan melepaskan beberapa mutu.

- c. Mengindustrikan pelayanan dengan menambah peralatan dan melakukan pembakuan produksi.
- d. Mengurangi atau menghilangkan kebutuhan akan jasa dengan mencari atau menciptakan jalan keluar atas produksi tersebut.
- e. Membuat suatu rancangan jasa yang lebih efektif.
- f. Menciptakan rangsangan bagi konsumen dengan insentif dengan tujuan untuk mengganti tenaga kerja yang berasal dari mereka sendiri.

Untuk menciptakan loyalitas yang tinggi, suatu perusahaan perlu mengelola *marketing mix*nya yang sesuai harapan konsumen. Unsur-unsur *marketing mix* tersebut adalah *product*, *price*, *place* dan *promotion* atau secara umum disebut dengan 4P, harus sesuai dengan 4C (*customer solution*, *customer cost*, *convinience* dan *communication*). Sebelum membahas pengertian bauran pemasaran, perlu diketahui variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi perusahaan dalam melaksanakan bauran pemasaran yang dipilihnya. Menurut Stanton (2002:24), ada 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

- Variabel yang tidak bisa dikendalikan (*uncontrollable variable*) seperti demografi, ekonomi, kebijakan pemerintah, sosial budaya hukum dan teknologi.
- Variabel yang dapat dikendalikan (*controllable variable*) meliputi *product*, *price*, *place* dan *promotion*,. Khusus untuk perusahaan jasa ditambah tiga variabel tambahan yaitu *participant*, *physical evidence* dan *process* yang dikenal dengan istilah *marketing mix*.

Menurut Kotler & Keller (2009:15), "*Marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue its marketing objectives in the target market*". Definisi ini menjelaskan bahwa bauran pemasaran adalah serangkaian alat-alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengejar tujuan dalam pasar sasaran. Sedangkan menurut Stanton (2000:37), "*Marketing mix is a combination of the four elements product, pricing structure, distribution system, and promotional activities that*

*support company's marketing program*". Definisi ini menjelaskan tentang kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, struktur harga, sistem distribusi dan promosi.

Berdasarkan pengertian bauran pemasaran diatas, dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Dengan demikian dapat kita lihat bahwa bauran pemasaran merupakan suatu kombinasi dari 4 (empat) variabel yang saling mempengaruhi antar setiap unsur dengan unsur lainnya dan saling menunjang untuk mencapai hasil yang optimal meraih tujuan perusahaan.

Bauran pemasaran digunakan dalam strategi pemasaran sebagai cara untuk mempengaruhi konsumen agar mau bertindak membeli suatu produk perusahaan. Dengan demikian, unsur-unsur yang membentuk bauran pemasaran tersebut adalah unsur-unsur yang harus dikuasai oleh manajer pemasaran, yang digunakan dalam strategi pemasaran untuk mempengaruhi permintaan konsumen agar melakukan pembelian.

Untuk pemasaran jasa, aktivitas bauran pemasaran (4P) menjadi rancangan utama manajemen pemasaran yang tidak lengkap, tidak memperhatikan dengan seksama kebutuhan pelanggan, serta mengabaikan kualitas. Untuk menghadapi kekurangan tersebut maka 4P perlu ditambah 3P. Menurut Booms dan Bitner yang dikutip oleh Teddy Pawitra (1993:43), 3P tersebut adalah :

1. Orang (*people*) , merupakan karyawan yang terlibat dalam penyampaian jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
2. Sarana Fisik (*physical evidence*), merupakan sarana fisik yang digunakan oleh perusahaan dalam penyampaian jasa kepada konsumen, baik yang digunakan secara langsung maupun tidak langsung.



3. Proses (*process*), merupakan suatu penyampaian atau penyerahan jasa yang dilakukan dalam penjualan jasa kepada konsumen.

Maka dalam konteks jasa, bauran pemasaran menjadi 7P, yaitu : *product, price, place, promotion, people, physical evidence and process*. Ketujuh unsur bauran pemasaran tersebut memiliki peranan yang sangat penting. Dengan ditetapkannya kombinasi yang terintegrasi secara tepat diantara bauran pemasaran tersebut, diharapkan dapat diakses secara cepat dan tepat oleh konsumen sasaran dalam bentuk pembelian. Dengan demikian diharapkan akan tercapai kepuasan konsumen.

Untuk lebih jelasnya, berikut akan dijelaskan mengenai bauran pemasaran jasa (*service marketing mix*), yang terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), lokasi (*place*), promosi (*promotion*), orang (*people*), sarana fisik (*physical evidence*) dan proses (*process*).

**Tabel 2.1**  
***Expanded Marketing mix For Services***

<b>Product</b>	<b>Place</b>	<b>Promotion</b>	<b>Price</b>
Physical good feature	Exposure	Promotion blend	Flexibility
Quality level	Intermediaries	Salespeople	Price level
Accessories	Outlet location	Selection	Terms
Packaging	Transportation	Training	Differentiation
Warranties	Storage	Incentive	Discounts
Product lines	Managing channels	Advertising	Allowance
Branding	Channel type	Media types	
		Types of ads	
		Sales promotion	
		Publicity	
		Internet/Web strategy	
<b>People</b>	<b>Physical evidence</b>	<b>Process</b>	
Employees	Facility design	Flow of activities	
Recruiting	Equipment	Standardized	
Training	Signage	Customized	
Motivation	Employee dress	Number of steps	
Rewards	other tangibles	Simple	
Teamwork	Reports	Compleks	
Customers	Business cards	Customer	
Education	Statements	Involvement	
Training	Guarantees		

Sumber : Zeithaml, Bitner & Gramler ( 2009:24)

## A. Produk (*Product*)

Produk adalah elemen kunci dalam penawaran pasar. Perencanaan bauran pemasaran dimulai dengan memformulasikan suatu penawaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan sasaran. Disamping itu, produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling mendasar. Menurut Kotler & Keller (2009:447), "*A product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or need*". Sedangkan, menurut Stanton yang diterjemahkan oleh Yohanes Lamarto (1996:192) :

"Produk adalah sekumpulan atribut yang nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*) yang didalamnya sudah tercakup warna, harga, kemasan, prestise pabrik, prestise pengecer dan pelayanan dari pabrik serta pengecer, yang mungkin diterima oleh pembeli sebagai sesuatu yang bisa memuaskan keinginannya".

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar (baik pasar konsumen akhir maupun pasar industri), sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

Berdasarkan daya tahan atau wujudnya, produk diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok, yaitu :

- a. Barang yang terpakai habis (*nondurable goods*), yaitu barang berwujud yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali penggunaan.
- b. Barang tahan lama (*durable goods*), yaitu barang berwujud yang biasanya dapat digunakan berkali-kali.
- c. Jasa (*service*), Jasa bersifat tidak berwujud, tidak terpisahkan, dan mudah habis. Akibatnya, jasa biasanya memerlukan lebih banyak pengendalian kualitas, kredibilitas pemasok dan kemampuan penyesuaian. Contohnya : potong rambut, dan reparasi.

2. Berdasarkan kegunaannya, produk dapat dibagi menjadi :
- a. Produk konsumsi, terdiri dari :
    - *Convenience goods*, yaitu barang-barang yang biasanya sering dibeli konsumen, segera dan dengan usaha minimum. Contohnya : rokok, sabun, dan surat kabar.
    - *Shopping goods*, yaitu barang-barang yang karakteristiknya dibandingkan berdasarkan kesesuaian, kualitas, harga dan gaya dalam proses pemilihan dan pembeliannya. Contohnya : perabotan rumah tangga dan pakaian.
    - *Speciality goods*, yaitu barang-barang yang karakteristiknya unik atau identifikasi merk yang untuk itu sekelompok pembeli yang cukup besar bersedia senantiasa melakukan usaha khusus untuk membelinya. Contohnya : barang mewah dengan jenis dan merk tertentu, mobil dan komponen stereo.
    - *Unsought goods*, yaitu barang-barang yang tidak diketahui konsumen atau diketahui, namun secara normal konsumen berfikir untuk membelinya. Contohnya : asuransi jiwa, tanah kuburan dan batu nisan.
  - b. Produk industri, terdiri dari :
    - Bahan baku dan suku cadang (*materials and part*) adalah barang-barang yang sepenuhnya masuk ke produk. Bahan ini terbagi menjadi dua kelas, yaitu bahan mentah dan bahan baku serta suku cadang pabrikan. Bahan mentah terbagi menjadi dua kelas utama, yaitu produk pertanian dan produk alam. Bahan baku dan suku cadang pabrikan dibagi menjadi dua kategori, yaitu bahan baku komponen dan suku cadang komponen.
    - Barang modal (*capital items*), adalah barang-barang tahan lama yang memudahkan pengembangan dan atau pengelolaan produk akhir. Barang modal meliputi dua kelompok, yaitu instalasi dan peralatan.

- Perlengkapan dan jasa bisnis (*supplies and business services*), adalah barang dan jasa yang tidak tahan lama yang membantu pengembangan dan atau pengelolaan akhir.

## **B. Harga (*Price*)**

Semua organisasi, baik yang berusaha dengan tujuan laba maupun nirlaba akan selalu menghadapi masalah-masalah yang berhubungan dengan penetapan harga atas barang atau jasa yang ditawarkan. Sehingga penetapan harga sangatlah penting bagi setiap produk atau jasa yang ditawarkan.

Menurut Kotler & Keller (2009:102), "*Price is the amount of money that customers have to pay the product*". Dalam sejarah, umumnya harga ditetapkan oleh pembeli dan penjual yang saling bernegosiasi. Penjual akan meminta harga yang lebih tinggi daripada yang mereka harapkan akan mereka terima, dan pembeli akan menawarkan kurang daripada yang mereka harapkan akan mereka bayar. Melalui tawar menawar, akhirnya mereka akan sampai pada harga yang dapat mereka terima, dimana harga tersebut merupakan harga *equilibrium*.

Harga merupakan satu-satunya unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, sedangkan unsur lainnya menghasilkan biaya. Disamping itu harga juga merupakan salah satu unsur bauran pemasaran yang paling fleksibel karena harga dapat diubah dengan cepat.

Untuk menetapkan harga yang baik, pertama-tama perusahaan harus memutuskan apa yang ingin dicapainya dari produk tersebut. Jika perusahaan telah memilih pasar sasaran posisi pasarnya yang cermat, maka strategi bauran pemasarannya akan otomatis sejalan dengan posisi pasarnya.

Keputusan penentuan tarif dari sebuah produk jasa harus memperhatikan beberapa hal. Salah satunya adalah bahwa penentuan tarif harus konsisten dengan strategi pemasaran secara keseluruhan. Perubahan berbagai tarif di berbagai pasar juga harus dipertimbangkan.

Lebih jauh lagi, tarif spesifik yang akan ditetapkan akan bergantung pada tipe pelanggan yang menjadi tujuan jasa tersebut. Nilai dari jasa tidak ditentukan dari tarif, tetapi ditentukan oleh manfaat yang akan diterima oleh pembeli jasa tersebut. Penentuan tarif harus pula dipandang dari sudut orientasi pasar.

Metode atau pendekatan metode penentuan tarif alternatif dari jasa adalah sama dengan metode yang digunakan untuk barang. Metode penentuan tarif yang akan ditetapkan harus dimulai dengan pertimbangan terhadap tujuan dari penentuan tarif. Menurut Kotler & Keller (2009:523), penentuan tarif ini ditujukan untuk :

1. Kelangsungan hidup, penentuan tarif ditujukan untuk mencapai tingkat keuntungan yang diharapkan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan.
2. Memaksimalkan keuntungan, penentuan tarif untuk menjamin keuntungan yang maksimal dalam periode waktu tertentu. Periode yang ditentukan akan tergantung pada siklus hidup dari jasa yang bersangkutan.
3. Memaksimalkan penjualan, penentuan tarif untuk membangun pangsa pasar. Ini biasanya melibatkan penjualan yang merugi pada permulaannya untuk meraih pangsa pasar yang tinggi.
4. Prestise, perusahaan jasa menggunakan penentuan tarif untuk menggolongkan dirinya sebagai perusahaan yang eksklusif.
5. Tingkat pengembalian, penentuan tarif mungkin ditujukan untuk pencapaian tingkat pengembalian yang diharapkan.

Setiap individu memiliki sensitivitas yang berbeda-beda. Untuk mengantisipasi hal ini, menurut Kotler & Keller (2009:526), perusahaan harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi sensitivitas harga pembeli, yaitu :

1. Pengaruh nilai yang unik, yaitu pembeli kurang sensitif terhadap harga jika produk tersebut unik.

2. Pengaruh kesadaran atas produk pengganti, yaitu pembeli kurang sensitif terhadap harga jika mereka tidak menyadari adanya produk pengganti.
3. Pengaruh perbandingan yang sulit, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga jika mereka tidak dapat dengan mudah membandingkan mutu barang pengganti.
4. Pengaruh pengeluaran total, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga dengan semakin rendahnya pengeluaran mereka dibanding dengan pendapatannya.
5. Pengaruh manfaat akhir, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga dengan semakin rendahnya pengeluaran tersebut dibanding biaya total produk akhirnya.
6. Pengaruh biaya yang dibagi, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga jika sebagian biaya ditanggung pihak lain.
7. Pengaruh investasi tertanam, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga jika produk tersebut digunakan bersama dengan aktiva yang dibeli sebelumnya.
8. Pengaruh harga mutu, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga jika produk tersebut dianggap memiliki mutu yang lebih baik, prestise atau eksklusivitas.
9. Pengaruh persediaan, yaitu pembeli semakin kurang sensitif terhadap harga jika mereka tidak dapat menyimpan produk tersebut.

### **C. Distribusi /Tempat (*Place*)**

Dalam perekonomian sekarang ini, sebagian besar produsen tidak langsung menjual barangnya ke pemakai akhir. Diantara produsen dan pemakai terdapat perantara pemasaran yang melakukan berbagai fungsi dan menyandang berbagai nama. Keputusan mengenai saluran pemasaran merupakan salah satu keputusan paling kritis yang dihadapi oleh manajemen. Saluran yang dipilih perusahaan mempengaruhi seluruh keputusan pemasaran lainnya. Menurut Kurtz dan Clow (1998:274),

distribusi didefinisikan sebagai berikut : *"Distribution is the availability and accessibility of a service to consumers"*. Konsep saluran pemasaran tidak terbatas pada distribusi barang fisik. Produsen jasa dan ide juga menghadapi masalah untuk membuat keluaran mereka tersedia dan terjangkau oleh populasi sasaran. Untuk itu, perusahaan pertama-tama harus memahami apa, dimana, mengapa, kapan dan bagaimana pelanggan sasaran membeli.

Menurut Kotler & Keller (2009:564), saluran pemasaran menghasilkan 5 (lima) hasil pelayanan, yaitu :

1. Ukuran lot, yaitu jumlah unit yang diperbolehkan suatu saluran pemasaran bagi pelanggan untuk membeli pada setiap peristiwa pembeli.
2. Waktu tunggu, yaitu rata-rata waktu pelanggan saluran pemasaran itu menunggu untuk menerima barang.
3. Kenyamanan tempat, yaitu tingkat kemudahan yang disediakan saluran pemasaran bagi pelanggan untuk membeli produk itu.
4. Variasi produk, yaitu luasnya keanekaragaman yang diberikan oleh jalur pemasaran.
5. Pelayanan pendukung, yaitu tambahan pelayanan yang disediakan saluran pemasaran tersebut.

Untuk mengelola hubungan saluran pemasaran, menurut Kotler & Keller (2009:572) diperlukan 5 (lima) dasar kekuatan, yaitu :

1. Kekuatan memaksa, yaitu yang dinyatakan dengan ancaman produsen untuk menarik sumber daya atau memutuskan hubungan itu, jika perantara gagal bekerja sama. Kekuatan ini cukup efektif bila perantara sangat tergantung pada konsumen.
2. Kekuatan Penghargaan, yaitu terjadi bila produsen menawarkan manfaat ekstra untuk prestasi dari kegiatan tertentu yang dilakukan oleh perantara. Kekuatan penghargaan biasanya memberi hasil yang lebih baik daripada kekuatan memaksa, namun dapat dinilai terlalu tinggi.

3. Kekuatan sah, yaitu digunakan saat produsen meminta suatu tindakan, seperti yang dibenakkan oleh kontrak dan hubungan menurut hirarki.
4. Kekuatan ahli, yaitu dapat diterapkan oleh produsen yang memiliki pengetahuan khusus yang dihargai oleh perantara.
5. Kekuatan referensi, yaitu timbul bila produsen sangat dihormati sehingga perantara merasa bangga.

#### **D. Promosi (*Promotion*)**

Pemasaran modern membutuhkan lebih daripada hanya mengembangkan produk yang baik, memberi harga yang menarik dan membuatnya terjangkau oleh pelanggan sasaran. Perusahaan juga harus berkomunikasi dengan pelanggan yang ada sekarang dan pelanggan yang potensial. Setiap perusahaan tidak dapat menghindari peranan sebagai komunikator dan promotor. Sehingga perusahaan memerlukan suatu promosi. Menurut Stanton (2002: 410 ) promosi dapat didefinisikan sebagai berikut: *"Promotion is the elemen an organization's marketing mix that serve to inform, persuade, an remain the market of the organization and or its products". "The promotional mix is the set combination of personal selling, advertising, sales promotion, publicity, and public relations that helps an organization achieve its marketing objectives"*.

Perusahaan dalam berkomunikasi secara efektif, harus menyewa agen periklanan untuk mengembangkan iklan yang efektif, spesialis promosi penjualan, untuk merancang program insentif pembelian, spesialis pemasaran langsung, untuk membentuk *data base* dan berinteraksi dengan pelanggan dan calon pelanggan melalui surat dan telepon. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan publisitas produk dan mengembangkan kesan perusahaan terhadap masyarakat. Mereka melatih tenaga penjual mereka menjadi ramah dan berpengetahuan. Bagi sebagian besar perusahaan, pertanyaannya bukan



mengenai perlukah berkomunikasi, melainkan apa yang dikatakan, kepada siapa dan berapa sering.

Perusahaan modern mengelola suatu sistem komunikasi pemasaran yang kompleks. Perusahaan berkomunikasi dengan perantaranya, pelanggan dan publik. Konsumen berhubungan dalam komunikasi mulut ke mulut dengan konsumen lain dan publik. Sementara itu setiap kelompok memberikan timbal balik komunikasi kepada kelompok lainnya.

### **E. Orang (*People*)**

Elemen personil ini adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan, dan merupakan faktor yang memegang peranan penting bagi semua organisasi. Dalam perusahaan jasa, unsur *personal* ini bukan hanya memainkan peranan penting dalam bidang produksi atau operasional saja, tetapi juga dalam melakukan hubungan kontak langsung dengan konsumen. Perilaku orang-orang yang terlibat langsung ini sangat penting dalam mempengaruhi mutu jasa yang ditawarkan dan *image* perusahaan jasa yang bersangkutan. Menurut Zeithaml dan Bitner (1996:26), "*People is human actor who play a part in service delivery and thus influence the buyer's perception : namely, the firm's personnel, the customers in the service environment*".

Dari definisi di atas, maka sumber daya manusia memiliki aspek sebagai berikut :

#### *a. Service personal*

Dalam organisasi jasa, *service personal* biasanya memegang jabatan ganda, yaitu mengadakan jasa dan menjual jasa tersebut. Dengan pelayanan yang baik, cepat, ramah, teliti dan akurat akan menciptakan kepuasan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan nama baik perusahaan.

b. *Customer*

Faktor lain yang mempengaruhi adalah hubungan yang ada diantara para pelanggan. Pelanggan dapat memberikan persepsi kepada pelanggan lain, tentang kualitas jasa yang pernah didapatnya dari perusahaan.

Personal adalah kunci untuk menciptakan jasa dan pengirimannya pada konsumen dengan modal yang secara konsisten dapat diterima. Jasa menghadirkan personal yang menghasilkan usaha-usaha atau perbuatan yang tidak dapat dilihat. Para konsumen mengidentifikasi dan menghubungkan sifat-sifat personal suatu jasa dengan perusahaan tempat mereka bekerja.

**F. Sarana Fisik (*Physical Evidence*)**

Sarana fisik (*physical evidence*) merupakan suatu hal yang secara nyata turut mempengaruhi keputusan konsumen, untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang ditawarkan. Unsur-unsur yang termasuk di dalam sarana fisik antara lain lingkungan fisik, dalam hal ini bangunan fisik, perabot/peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lain yang disatukan dengan *service* yang diberikan seperti tiket, sampul, label dan lain sebagainya. Selain itu, atmosfer dari perusahaan pun turut menunjang, seperti visual, aroma, suara, tata ruang dan lain-lain.

Yang dimaksud dengan sarana fisik (*physical evidence*) menurut Zeithaml dan Bitner (1996:29), "*Physical evidence is the environment in which the service is delivered and where firm and customer interact, and any tangible components that facilitate performance or communication of the service*". Sarana fisik (*physical evidence*) adalah penting dalam melengkapi peningkatan pemasaran dan pengiriman jasa-jasa. Seorang konsumen harus mengalami sebuah layanan jasa. Pengalaman ini sangat dipengaruhi baik oleh lingkungan sekeliling yang jelas bagi konsumen (*front office*) maupun aset-aset fisik yang tersembunyi dari pandangan umum yang sangat penting untuk menyediakan jasa tersebut (*back office*).

## **G. Proses (*Process*)**

Elemen proses ini mempunyai arti suatu upaya perusahaan dalam menjalankan dan melaksanakan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Untuk perusahaan jasa, kerjasama antara *marketing* dan operasional sangat penting dalam elemen proses ini, terutama dalam melayani segala kebutuhan dan keinginan konsumen, karena jika dilihat dari sudut pandang konsumen, produk jasa dilihat dari bagaimana proses jasa menghasilkan fungsi. Proses menurut Zeithaml dan Bitner (1996:27) adalah *“Process is the actual procedures, mechanisms, and flow of activities by which the service is delivered the service delivery and operating systems”*.

Proses manajemen menyakinkan kualitas yang konsisten dan kemudahan mendapatkan jasa, pada sisi konsumsi yang terus menerus dan produksi dari jasa yang ditawarkan. Tanpa proses manajemen yang logis, penyamaan permintaan jasa dengan pemberian jasa adalah sangat sulit. Jasa tidak dapat disimpan sehingga harus ditemukan cara-cara untuk menangani beban-beban puncak dan mengoptimalkan berbagai kebutuhan konsumen yang berbeda dengan berbagai tingkat keahlian dalam perusahaan jasa.

Banyak eksekutif perusahaan jasa yang mendefinisikan pemasaran sebagai usaha periklanan dan hubungan masyarakat, sementara yang lain menambahkan sebagai usaha penjualan dan riset pasar. Padahal kenyataannya, pemasaran jasa adalah suatu konsep yang menyeluruh dan saling terkait antara produk, harga, saluran distribusi, promosi, personal, asset—asset fisik dan proses manajemen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga tercapai kepuasan. Dengan puasnya konsumen, maka akan terciptanya loyalitas pelanggan.

### **2.3.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Pengertian sumber daya manusia/manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut beberapa ahli konteksnya berbeda, tetapi pada intinya sama. Menurut Gomez (2003:3), menyatakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusialah yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya”..

Sedangkan menurut Wahyudi (2006:9) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dari pada pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumberdaya manusia ke suatu titik terakhir di mana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat terpenuhi”.

Selanjutnya menurut Flippo dalam Moh. Masud (2003: 5) : “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Mangkunegara (2001:2) menyatakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia : merupakan, perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara optimal sehingga tercapai tujuan perusahaan/organisasi maupun individu.

Menurut Flippo dalam Moh. Masud (2003: 12), bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif untuk mengelola personalia suatu organisasi agar tujuan tercapai. Empat fungsi manajerial yang diperlukan oleh manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan.
2. Fungsi pengorganisasian sumber daya manusia, merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi.
3. Fungsi pengarahan sumber daya manusia, merupakan kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Fungsi pengawasan sumber daya manusia, yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana yang dibuat.

Secara berurutan ada 6 fungsi operatif dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Fungsi pengadaan sumber daya manusia  
Berfungsi untuk memperoleh jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) personalia yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Fungsi pengembangan sumber daya manusia  
Berfungsi untuk meningkatkan kemampuan atau keahlian melalui pelatihan yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan yang tepat
3. Fungsi kompensasi manajemen sumber daya manusia  
Berfungsi untuk mengkaji dan melaksanakan sistem balas jasa yang memadai adil bagi personalia atas dasar sumbangan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi pengintegrasian manajemen sumber daya manusia  
Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan
5. Fungsi perawatan manajemen sumber daya manusia  
Berfungsi untuk memelihara personalia agar kemauan bekerja mereka hidup terus menerus
6. Fungsi pemutusan hubungan kerja  
Merupakan tindakan pemutusan hubungan kerja seseorang dengan suatu organisasi, baik itu pensiun, pengunduran diri ataupun sebab lainnya.

Menurut Mangkunegara (2001:2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu berikut ini:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
  - a. Perencanaan Sumber daya manusia
  - b. Analisis jabatan
  - c. Penarikan pegawai
  - d. Penempatan kerja
  - e. Orientasi kerja (*job orintation*)

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
  - a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)
  - b. Pengembangan (karir)
  - c. Penilaian prestasi kerja.
3. Pemberian balas jasa mencakup:
  - a. Balas jasa langsung terdiri dari:
    - gaji/upah
    - insentif
  - b. Balas jasa tak langsung terdiri dari:
    - keuntungan (*benefit*)
    - pelayanan/kesejahteraan (*services*)
4. Integrasi mencakup:
  - a. kebutuhan karyawan
  - b. motivasi kerja
  - c. kepuasan kerja
  - d. disiplin kerja
  - e. partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
  - a. komunikasi kerja
  - b. kesehatan dan keselamatan kerja
  - c. pengendalian konflik kerja
  - d. konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja mencakup: pemberhentian karyawan/pegawai

Menurut Veithzal Rivai (2005:16) peranan MSDM dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain:

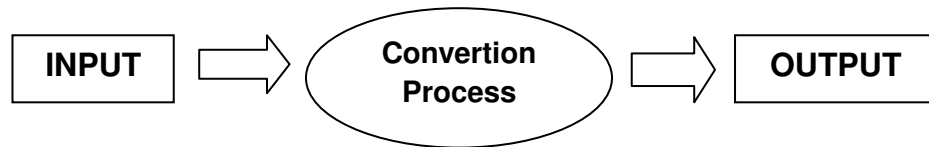
1. Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing sumber daya manusia).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja.

3. Menyeleksi calon pekerja.
4. Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru.
5. Menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompensasi.
6. Memberikan insentif dan kesejahteraan.
7. Mengevaluasi kinerja.
8. Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja.
9. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen kerja.
11. Memberikan keselamatan kerja.
12. Memberikan jaminan kesehatan.
13. Menyelesaikan perselisihan perburuhan.
14. Menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

#### **2.3.4 Manajemen Operasi**

Istilah operasi menunjuk pada konsep perubahan dengan penekannya yaitu nilai tambah. Menurut Sobarsa Kosasih (2009:3), "Operasi didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang mengolah faktor-faktor produksi untuk menciptakan produk (barang atau jasa) agar bernilai tambah (*added value*) melalui proses transformasi". Faktor faktor produksi tersebut meliputi bahan-bahan yang dihasilkan oleh alam seperti berbagai hasil tambang, pertanian, peternakan, kehutanan, perikanan atau perkebunan. Semuanya itu disebut sumber daya alam (*natural resources*). Faktor produksi bukan hanya sumber daya alam saja, tetapi juga sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya modal (*capital resources*), mesin-mesin, metode bahkan juga informasi dan waktu. Semua faktor produksi itu disebut sebagai input, kemudian dirancang (*designed*) dan diolah (*processed*) menjadi produk (*output*) yang bernilai tambah. Proses transformasi tersebut ditunjukkan oleh gambar di bawah 2.2 ini:





**Gambar 2.2**  
**Proses Transformasi**

Bagaimana agar penciptaan nilai tambah itu efisien, merupakan tugas dari kegiatan manajemen, seperti merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), menentukan orang-orang (*staffing*), mengarahkan (*directing*), melaporkan (*reporting*) dan menilai (*evaluating*).

Lee J. Krajewski dan Larry P. Ritzman (2005:3), menyatakan bahwa “*Operations management refers to the direction and control the processes that transform inputs into finished goods and services*”. Manajemen operasi mengacu pada arah dan kendali atas proses yang mengubah *input* menjadi *output* yaitu berupa barang jadi dan ataupun jasa.

Menurut Agus Ahyari, “Manajemen operasi merupakan proses kegiatan untuk mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dari produksi dan proses produksi”. Sedangkan menurut Murfidin Haming (2000:17):

“ Manajemen operasi diaplikasikan sebagai kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pengkoordinasian, penggerakan dan pengendalian aktivitas organisasi atau perusahaan bisnis yang berhubungan dengan proses pengolahan masukan menjadi keluaran dengan nilai tambah yang lebih besar. ”

Tujuan manajemen operasi adalah memproduksi atau mengatur produksi barang-barang dan jasa-jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan.

### **A. Macam - Macam Wujud Proses Produksi**

Macam-macam wujud produksi adalah sebagai berikut:

1. Proses kimia, adalah proses produksi yang menggunakan sifat kimia.
2. Proses perubahan bentuk, adalah proses produksi dengan merubah bentuk.
3. Proses *assembling*, adalah proses produksi menggabungkan komponen-komponen menjadi produk akhir.
4. Proses transportasi, adalah proses produksi menciptakan perpindahan barang.
5. Proses penciptaan jasa-jasa administrasi, adalah proses produksi berupa penyiapan data informasi yang diperlukan.

### **B. Jenis - Jenis Proses Produksi**

Jenis-jenis proses produksi adalah sebagai berikut:

1. Proses produksi terus-menerus, adalah proses produksi yang memiliki pola atau urutan yang pasti, sejak masih berupa bahan baku sampai menjadi barang jadi.
2. Proses produksi terputus-putus, adalah proses produksi yang tidak memiliki urutan atau pola yang pasti sejak masih berupa bahan baku sampai menjadi barang jadi.

### **C. Ruang Lingkup Manajemen Produksi**

Ruang lingkup dalam manajemen produksi ditunjukkan oleh gambar dibawah ini:

**Tabel : 2.2**  
**Ruang Lingkup Manajemen Operasi, Sumber: Sobarsa (2008)**

Perencanaan Sistem Produksi	Sistem Pengendalian Produksi	Sistem Informasi Produksi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian proses produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur organisasi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan lokasi produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian bahan baku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksi atas dasar pesanan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan letak fasilitas produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian tenaga kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksi untuk persediaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan lingkungan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian biaya produksi</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan standar produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengendalian kualitas pemeliharaan</li> </ul>	

### **2.3.5 Research and Development (R&D)**

*Research and Development* (R&D) atau Penelitian dan pengembangan (Litbang) adalah kegiatan penelitian dan pengembangan yang memiliki kepentingan komersial dalam kaitannya dengan riset ilmiah murni dan pengembangan aplikatif di bidang teknologi. Litbang ini memegang peranan penting dan menjadi indikator kemajuan dari suatu negara.

Aktivitas litbang biasanya dilakukan oleh suatu unit, lembaga atau pusat khusus yang dimiliki oleh suatu perusahaan, perguruan tinggi, atau lembaga negara. Dalam konteks bisnis, “ penelitian dan pengembangan” biasanya merujuk pada aktivitas yang berorientasi ke masa yang akan datang dan untuk jangka panjang baik dalam bidang ilmu maupun dalam bidang teknologi.

Metode yang dipakai dalam kegiatan litbang biasanya menggunakan teknik riset ilmiah yang standar tanpa mengharapkan hasil yang pasti (bentuk riset ilmiah murni) atau untuk mendapatkan prakiraan hasil yang mempunyai nilai komersial dalam waktu dekat. Bentuk riset (penelitian) yang murni biasanya dihasilkan oleh lembaga penelitian seperti BATAN, LIPI, LAPAN, dll. Sementara bentuk pengembangan dari hasil riset yang bersifat praktis bisa dilakukan oleh BPPT dan Pusat

Litbang yang ada di masing-masing departemen pemerintah maupun perusahaan.

## **2.4 Analisis Faktor-Faktor Eksternal Bisnis**

Menurut John A. Pearce & Richard B. Robinson (2008, 112), terdapat sejumlah faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor ini yang membentuk lingkungan eksternal (*external environment*) yang dapat dibagi menjadi tiga sub kategori yang saling terkait, yaitu faktor-faktor dalam lingkungan jauh (umum), faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan faktor-faktor dalam lingkungan operasi. Tetapi dalam kajian ini hanya akan dibahas mengenai lingkungan umum dan lingkungan industri. Tujuan penting dalam mempelajari lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*threats*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

### **2.4.1 Lingkungan Umum**

Pengamatan lingkungan umum dilakukan untuk mengidentifikasi peluang-peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari yang dapat mempengaruhi kegiatan bisnis suatu perusahaan. Faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan umum adalah sebagai berikut:

#### **a. Faktor Ekonomi**

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi dan bersaing. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen

pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya.

Baik pada tingkatan nasional maupun internasional, manajer harus mempelajari lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perubahan, kecenderungan dan implikasi strategisnya.

Faktor – faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi perekonomian suatu negara diantaranya adalah :

1. Tingkat pendapatan masyarakat

Dengan menganalisis tingkat pendapatan masyarakat, perusahaan dapat menafsirkan tingkat konsumsi masyarakat terhadap produk.

2. Tingkat inflasi

Secara umum inflasi dapat diartikan sebagai kenaikan tingkat harga barang dan jasa secara umum dan terus-menerus selama waktu tertentu. (sumber: [jurnal-sdm.blogspot.com](http://jurnal-sdm.blogspot.com))

3. Pertumbuhan ekonomi

Merupakan proses kenaikan output per kapita dalam jangka panjang. Pertumbuhan ekonomi diartikan sebagai kemampuan negara itu untuk menyediakan barang-barang ekonomi yang terus meningkat bagi penduduknya. Pertumbuhan kemampuan ini berdasarkan pada kemajuan teknologi dan kelembagaan serta penyesuaian ideologi yang dibutuhkannya. (sumber: [putracenter.wordpress.com](http://putracenter.wordpress.com)).

Selain faktor-faktor tersebut di atas, manajer juga harus mempertimbangkan ketersediaan kredit, tingkat simpanan personal maupun perusahaan, defisit atau surplus perdagangan, dan kecenderungan konsumsi. Tingkat suku bunga dan tren pertumbuhan produk nasional bruto merupakan faktor-faktor ekonomi lainnya yang harus dipantau, karena sehatnya perekonomian suatu negara mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri.

## **b. Kebijakan Pemerintah**

Kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah akan mempengaruhi suatu perusahaan/industri dalam beroperasi. Hukum dan peraturan mengubah cara perusahaan beroperasi dari hari ke hari. Kebijakan pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah sewaktu-waktu.

Tindakan pemerintah juga mempengaruhi pilihan strategi usaha. Tindakan ini dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya. Perubahan kebijakan juga dapat menimbulkan peluang bagi beberapa perusahaan dan ancaman bagi perusahaan lainnya. Tetapi, sebagian besar menimbulkan ancaman bagi industri. Akhirnya, perusahaan mencapai titik di mana sikap proaktif semakin banyak terlihat berusaha mempengaruhi pemerintah. Tentu saja, ada usaha untuk mempengaruhi legislator dan pengatur (*regulator*) atau pejabat pemerintah. Apa yang paling dkuatirkan para perencana strategi terhadap pemerintah adalah ketidakpastian. Perubahan terus-menerus atau penafsiran atau upaya baru dapat mempersulit perencanaan. Singkatnya, perusahaan harus meneliti lingkungan, mencoba mempengaruhi kebijakan pemerintah dan mencoba memanfaatkan peluang serta meredakan ancaman yang ditimbulkan oleh kebijakan pemerintah.

## **c. Geografi**

Perencana strategi yang efektif juga perlu menelaah lingkungan geografis untuk melihat peluang dan ancaman. Pada hakikatnya, perencana strategi mencoba menentukan apakah terdapat kondisi yang lebih baik di tempat lain untuk mencapai tujuan perusahaan atau SBU. Para perencana strategi mencari lokasi untuk menambah lokasi yang telah ada. Atau perencana strategi mencari daerah dalam lingkungan untuk pindah (apakah dalam daerah yang sama atau daerah yang baru)

dengan pertimbangan kondisi geografis/alam yang dapat berpengaruh terhadap kegiatan operasi perusahaan tersebut.

#### **d. Teknologi**

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin dapat mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.

Terobosan teknologi dapat menimbulkan dampak yang dramatis dan seketika terhadap lingkungan suatu perusahaan. Terobosan ini dapat menciptakan pasar dan produk baru yang canggih atau secara signifikan memperpendek umur dari fasilitas manufaktur. Dengan demikian, semua perusahaan, terutama perusahaan yang berada dalam industri yang tumbuh dengan cepat, harus berusaha memahami kemajuan teknologi saat ini dan kemungkinan kemajuan di masa depan yang dapat mempengaruhi produk dan jasanya. Kuasi ilmu pengetahuan yang mencoba meramalkan kemajuan dan memperkirakan dampaknya terhadap operasi suatu organisasi dikenal sebagai peramalan teknologi (*technological forecasting*).

Peramalan teknologi dapat membantu melindungi dan memperbaiki profitabilitas perusahaan dalam industri yang sedang tumbuh. Hal tersebut dapat membuat para manajer strategis waspada akan tantangan yang menghalangi dan peluang yang menjanjikan. Kunci dari peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak pada pemrediksian kapabilitas teknologi masa depan serta dampak yang mungkin ditimbulkannya secara akurat. Analisis komprehensif mengenai dampak perubahan teknologi melibatkan studi mengenai perkiraan dampak teknologi baru terhadap lingkungan umum, terhadap situasi bisnis yang kompetitif, serta terhadap hubungan antara perusahaan dan komunitas.

Dalam beberapa kasus, perusahaan perlu melakukan investasi dalam penelitian dan pengembangan untuk memperbaiki produk, sehingga daur hidupnya dapat diperpanjang atau mengganti produk itu ketika mendekati akhir daur hidupnya. Pada kasus lain, pengamatan terhadap lingkungan diperlukan untuk mengidentifikasi perubahan teknologi yang mempengaruhi produk yang sekarang telah ada dalam hal proses produksi. Cepat lambatnya perubahan teknologi merupakan fungsi kreativitas masyarakat, penerimaan dari segi industri, dan tersedianya modal usaha.

#### **e. Ekologi**

Istilah ekologi (*ecology*) mengacu pada hubungan antar manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah dan air yang mendukungnya. Ancaman terhadap ekologi yang mempengaruhi kehidupan manusia, yang terutama disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum yang disebut polusi (*pollution*). Keprihatinan spesifik mencakup pemanasan global, hilangnya habitat dan keberagaman biologi, serta polusi udara, air dan tanah.

Sebagai penyumbang utama terhadap polusi ekologi (udara, air dan tanah), saat ini perusahaan-perusahaan dianggap bertanggung jawab untuk menghilangkan racun yang dihasilkan dari proses manufakturnya dan membersihkan kerusakan lingkungan yang ditimbulkan sebelumnya. Manajer semakin diwajibkan oleh pemerintah atau diharapkan oleh publik untuk mempertimbangkan keprihatinan ekologis dalam pengambilan keputusan. Peraturan lingkungan hidup mempengaruhi strategi perusahaan di seluruh dunia. Banyak perusahaan mengkhawatirkan konsekuensi dari undang-undang lingkungan hidup yang mahal dan sangat membatasi. Tetapi, beberapa produsen memandang pengendalian baru ini sebagai peluang, menangkap pasar dengan produk yang membantu pelanggan untuk memenuhi standar hukumnya sendiri. Produsen lain berpendapat bahwa biaya yang dihabiskan untuk



lingkungan hidup menghambat pertumbuhan dan produktivitas operasinya.

#### **2.4.2 Lingkungan Industri**

Selain menganalisis lingkungan umum, perusahaan juga perlu menganalisis terhadap lingkungan industri yang mempengaruhi seluruh bisnis yang menyediakan produk atau jasa serupa. Berikut adalah faktor-faktor yang ada di dalam lingkungan industri:

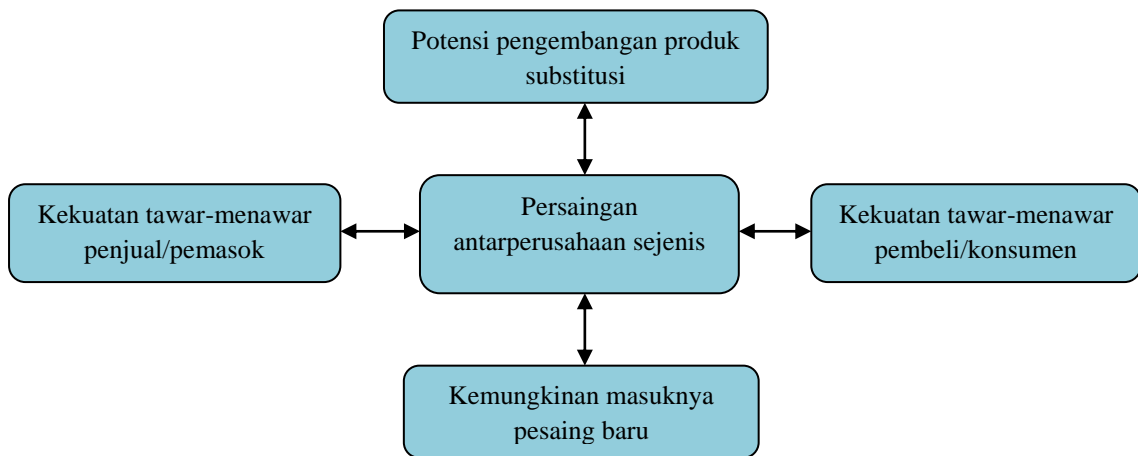
##### **a. Persaingan**

Menurut Fred R. David (2006:131), inti dari formulasi strategi adalah mengatasi persaingan. Persaingan antarperusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing.

Lebih lanjut, dalam perebutan pangsa pasar, kompetisi tidak hanya termanifestasi dalam pihak lain. Melainkan, persaingan dalam suatu industri berakar dari perekonomian yang mendasarinya, dan terdapat kekuatan kompetitif yang melampaui para pihak yang saling bersaing dalam suatu industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

1. Persaingan antarperusahaan sejenis
2. Kemungkinan masuknya pesaing baru
3. Potensi pengembangan produk substitusi
4. Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok
5. Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen

Kombinasi atas lima kekuatan yang memacu persaingan industri tersebut dapat dilihat dalam gambar 2.3 berikut ini:



**Gambar 2.3**  
**Model Lima Kekuatan Porter**

Sumber: Fred R. David (2006)

Dalam kebanyakan industri, perusahaan bersaing secara aktif satu dengan lainnya untuk mencapai daya saing strategis dan laba yang tinggi. Dengan demikian, persaingan yang terjadi antara perusahaan-perusahaan tersebut distimulasi pada satu atau lebih perusahaan yang merasakan tekanan persaingan, atau apabila mereka mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan posisi pasar mereka. Persaingan ini seringkali terjadi atas dasar harga, kualitas, inovasi produk dan tindakan lain untuk mencapai pembedaan produk (seperti pelayanan, kampanye iklan yang unik dan jaminan produk). Karena perusahaan-perusahaan dalam suatu industri bergantung satu sama lain, maka tindakan satu perusahaan seringkali mengundang reaksi dari pesaingnya.

**b. Pemasok**

Meningkatkan harga dan mengurangi mutu produk yang dijual adalah cara potensial yang dapat digunakan pemasok untuk mendapatkan kekuatan terhadap perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam suatu industri. Apabila perusahaan tidak dapat menutup peningkatan biaya yang terjadi melalui struktur harganya, profitabilitasnya akan berkurang akibat tindakan pemasok.

Kekuatan dari setiap kelompok pemasok tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan seberapa pentingnya penjualan atau pembeliannya bagi industri tersebut relatif terhadap bisnisnya secara keseluruhan. Kelompok pemasok dikatakan berkuasa apabila :

1. Didominasi oleh sejumlah kecil perusahaan besar dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang menjadi pembeli mereka.
2. Produk pengganti yang baik tidak tersedia bagi pembeli.
3. Pembeli bukan merupakan konsumen penting bagi pemasok.
4. Efektivitas produk pemasok menciptakan biaya peralihan yang tinggi bagi pembeli.
5. Pemasok merupakan ancaman serius apabila berintegrasi ke depan ke arah industri pembeli (misalnya produsen pakaian yang memilih membuka toko pakaian sendiri). Kredibilitas meningkat apabila pemasok memiliki sumber daya yang besar dan menyediakan produk yang sangat bermutu.

**c. Pembeli**

Perusahaan akan selalu berusaha untuk memaksimalkan pengembalian atas modal mereka. Pembeli lebih suka membeli produk dengan harga serendah mungkin, di mana industri dapat memperoleh pengembalian serendah mungkin yang dapat diterima. Untuk mengurangi biaya, pembeli akan menuntut kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta harga yang lebih murah. Hasil ini dapat dicapai dengan mendorong persaingan antara perusahaan dalam suatu industri.

Kelompok pembeli dikatakan berkuasa apabila :

1. Membeli sejumlah besar hasil suatu industri.
2. Produk yang dibeli dari suatu industri merupakan porsi yang signifikan dari biaya pembeli.
3. Dapat berpindah ke pemasok lainnya dengan biaya yang rendah.
4. Produk pemasok tidak eksklusif atau standar, dan memiliki ancaman yang kuat untuk berintegrasi ke belakang ke dalam industri pemasok. Rangkaian besar pengecer bersifat membahayakan

apabila mereka menjual produk dengan label nama mereka sendiri, yang merupakan ancaman untuk integrasi ke belakang.

## **2.5 KERANGKA PEMIKIRAN**

Salah satu tugas manajemen dalam suatu perusahaan adalah merumuskan rencana atau strategi perusahaan untuk masa yang akan datang, baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam membuat rencana perusahaan, manajemen akan melakukan pengamatan terhadap internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat John A. Pearce II dan Richard B. Robinson (2008:6) bahwa strategi (*strategy*) bagi para manajer adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi merupakan rencana permainan perusahaan. Meskipun tidak merinci seluruh pemanfaatan (manusia, keuangan dan material) di masa depan, rencana tersebut menjadi kerangka bagi keputusan manajerial. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing; dengan siapa perusahaan akan sebaiknya bersaing; dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing.

Sebagai suatu organisasi strategi dalam perusahaan perlu dikelola secara baik agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan Fred R. David (2006:5), bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategis adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi,

produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Hal ini sejalan dengan John A. Pearce dan Richard B. Robinson (2007:5), bahwa manajemen strategik (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Sedangkan, menurut Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson (1996:5) manajemen strategis merupakan suatu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba di atas rata-rata.

Proses manajemen strategis untuk suatu bisnis yang diorganisasikan sendiri dengan satu SBU (*Strategi Business Unit*) digambarkan dalam gambar 2.5. Setiap unsur dan keputusan manajemen strategis dalam proses manajemen strategis dapat dilihat dalam gambar tersebut yang diawali dengan analisis dan diagnosis lingkungan internal dan eksternal. Dalam analisis lingkungan internal, penulis melakukan verifikasi terhadap kinerja yang dicapai oleh perusahaan selama lima tahun sesuai dengan fungsi-fungsi perusahaan. Fungsi-fungsi perusahaan adalah fungsi keuangan yang menghasilkan kinerja keuangan. Menurut Van Hone kinerja keuangan diantaranya adalah perkembangan modal sendiri, modal asing, modal tetap, modal kerja, tingkat solvabilitas, tingkat rentabilitas, tingkat profitabilitas dan tingkat likuiditas. Kinerja pemasaran menurut Kotler adalah volume penjualan, pangsa pasar, penguasaan distribusi, loyalitas pelanggan. Kinerja sumber daya manusia adalah tingkat pendidikan karyawan, tingkat keahlian karyawan, produktivitas karyawan, sistem balas jasa dan pengembangan dan pemeliharaan. Kinerja manajemen operasi adalah lokasi usaha dan pabrik, peralatan yang digunakan, metode dan teknik, kapasitas dan volume, biaya proses dan *Sistem Quality Control* serta efisiensi produksi, serta riset dan pengembangan.

Hasil analisis dan diagnosis yang dilakukan melahirkan profil perusahaan dalam bentuk kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bentuk indikator-indikator kunci. Sedangkan dalam analisis lingkungan eksternal, penulis melakukan verifikasi terhadap perkembangan faktor ekonomi, kebijakan pemerintah, demografi, teknologi, sosial budaya, ekologi, pesaing, pemasok, perantara dan konsumen. Dari analisis dan diagnosis yang dilakukan melahirkan profil eksternal bisnis yang berupa peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Dalam proses manajemen strategi, langkah pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menganalisis dan mendiagnosis masalah. Langkah ini meliputi identifikasi peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh internal perusahaan. Hasil evaluasi terhadap internal perusahaan selanjutnya merumuskan visi, misi dan tujuan perusahaan untuk jangka waktu lima tahun mendatang.

Dari visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan oleh perusahaan tersebut, maka perusahaan dapat melakukan pemilihan strategi perusahaan dan strategi fungsional. Hal ini mendorong penyelesaian alternatif terhadap masalah, menilai penyelesaiannya, dan memilih yang terbaik. Kemudian, perusahaan melaksanakan implementasi strategi, membuat agar strategi itu berjalan dengan baik dengan membangun struktur untuk mendukung strategi itu dan mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat.

### **BAB III**

#### **URGENSI PENELITIAN**

Perancangan Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon, sehingga dapat meningkatkan pendapatan pengrajin Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon. Meningkatnya pendapatan usaha merupakan suatu harapan bagi para pengusaha, dimana perusahaan dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai organisasi yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemilik modal dan para pihak yang memiliki kepentingan akan keberadaan perusahaan.

1. Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon untuk menembus kendala-kendala internal dan persaingan.
2. Ketepatan program pemasaran perusahaan akan menghasilkan capaian dalam wujud aktivitas yang terukur dalam setiap tindakan bersama anggota sentra (usaha mikro dan kecil).

Wilayah Cirebon merupakan salah satu kawasan sentra batik yang ada di Jawa Barat yang sudah sangat lama berdiri dan menghasilkan corak batik yang unik dan khas. Para pengusaha mikro dan kecil anggota sentra batik membuat batik secara sederhana dan kurang memperhatikan tuntutan pasar, sehingga produk batik yang dihasilkan tidak secara maksimal dapat diserap oleh pasar.

Saat ini pengrajin Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon makin berkurang jumlah dan kualitasnya. Dari data yang diperoleh banyak faktor penyebab hal ini bisa terjadi, oleh sebab itu diperlukan suatu pembinaan yang tepat dan berkesinambungan dari instansi terkait. Dibutuhkan inovasi produk yang sesuai dengan tuntutan pasar, sehingga produk memiliki kemampuan untuk bersaing dan perusahaan efektif dalam kegiatan pemasaran.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kondisi anggota sentra batik khusus untuk UMK memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. UMK Batik Trusmi memiliki produk unik karena merupakan produk budaya asli Indonesia yang sudah ditetapkan oleh UNISCO sebagai warisan dunia yang berasal dari Indonesia.
2. Pengrajin batik UMK belum banyak melakukan diversifikasi dan diferensiasi produk yang sesuai dengan tuntutan pasar.
3. Belum memiliki konsep strategi dan taktik pemasaran yang terintegrasi diantara anggota sentra batik agar memiliki keunggulan untuk bersaing.
4. Kualitasnya sangat bervariasi sesuai kemampuan alami mereka.
5. Merek dagang yang digunakan tidak dapat dijadikan acuan sebagai produk yang berkualitas.
6. Belum memiliki merek dagang yang memiliki nilai jual yang tinggi.

Berdasarkan kepada hasil penelitian pada tahap pertama, maka diusulkan suatu penelitian lanjutan untuk menghasilkan " Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon " sebagai rujukan pengelolaan kerja sama UMK guna meningkatkan kemampuan bersaing dan efektifitas pemasaran. Bentuk Implementasi Model Kerja Sama dengan merancang program pemasaran yang terintegrasi dalam Sentra Industri Batik, membuat program pemasaran (produk batik dalam berbagai corak dan jenis yang selaras dengan keinginan dan selera pasar, merancang model kerja sama anggota sentra industri batik dalam seluruh aktivitas usaha dan pemasaran, dimulai permintaan pasar pembuatan produk sampai dengan pemenuhan permintaan pasar, .merancang aktivitas dan biaya bersama dalam pemasaran Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat.

Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon yang dibuat diantara anggota sentra industri batik memiliki keuntungan sebagai berikut :



1. Produk batik yang dihasilkan akan selalu terjaga sehingga kualitas produk dapat terjamin.
2. Keunikan produk batik sebagai warisan budaya leluhur bangsa Indonesia dapat selalu di jaga bersama anggota sentra.
3. Selalu memenuhi kebutuhan dan tuntutan pasar sesuai dengan harapan konsumen karena tersedia informasi pasar yang tepat dan cepat sesuai perkembangan lingkungan pasar.
4. Terjadinya keseragaman kualitas produk batik sekalipun dikerjakan oleh beberapa pengrajin.
5. Digunakan merek dagang yang dapat dijadikan acuan kualitas, sehingga konsumen dapat dengan mudah menggunakan pilihannya.
6. Pengadaan bahan baku yang berkualitas dapat diperoleh secara bersama-sama sehingga bisa lebih murah standar.
7. Membangun saluran/perantara pemasaran (marketing channels) yang terintegrasi dan terjalin hubungan yang harmonis diantara produsen dan perantara.

Dari beberapa uraian di atas, banyak sekali manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian yang diusulkan, antara lain :

1. Manfaat dibuat Merancang Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon ini akan menjadi rujukan kerja antara anggota sentra industri batik Trusmi dalam berbagai aktivitas sehingga diharapkan menjadi lebih mudah dalam melakukan pemenuhan tuntutan pasar yang cepat berubah.
2. Adanya rujukan operasional kerja sama akan lebih mudah dalam melaksanakan bekerja sama antar UMK Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon.
3. Peningkatan pengetahuan, wawasan dan keterampilan bagi para pengrajin batik dengan menerapkan pentingnya kebersamaan dalam menjalankan aktivitas bisnis bagi yang bermodal kecil untuk bisa terus bertahan di pasar persaingan.

4. Bertambahnya sarana dan wahana usaha yang sehingga dapat memperluas kemampuan dalam memasakan produk-produk sentra batik.
5. Meningkatnya kemampuan dalam memahami keinginan dan selera pasar dalam menciptakan produk-produk baru.
6. Dapat membangkitkan kembali para pengusaha yang berhenti karena kekurangmampuan memenuhi tuntutan pasar dalam standar kualitas dan kebaruan produk.
7. Mendapatkan informasi pasar menjadi lebih cepat dan akurat tentang perkembangan prodk yang diminati masyarakat.
8. Bagi masyarakat akademik, hasil penelitian ini bisa di sebarluaskan sehingga akan meningkatkan proses belajar dan mengajar dibidang manajemen khususnya manajemen pemasaran dan keuangan serta akuntansi.
9. Secara tidak langsung program ini program ini dapat menunjang program nasional dalam menciptakan lapangan kerja karena bertambahnya aktivitas sentra industri.
10. Secara langsung dapat menjaga warisan budaya Indonesia asli berupa batik sekaligus menjadi warisan dunia dan ini dapat meningkatkan citra yang baik bagi negara Indonesia dimata dunia.
11. Menghasilkan beberapa disain dan temuan batik yang baru melalui diversifikasi dan diferensias produk.

## **BAB IV**

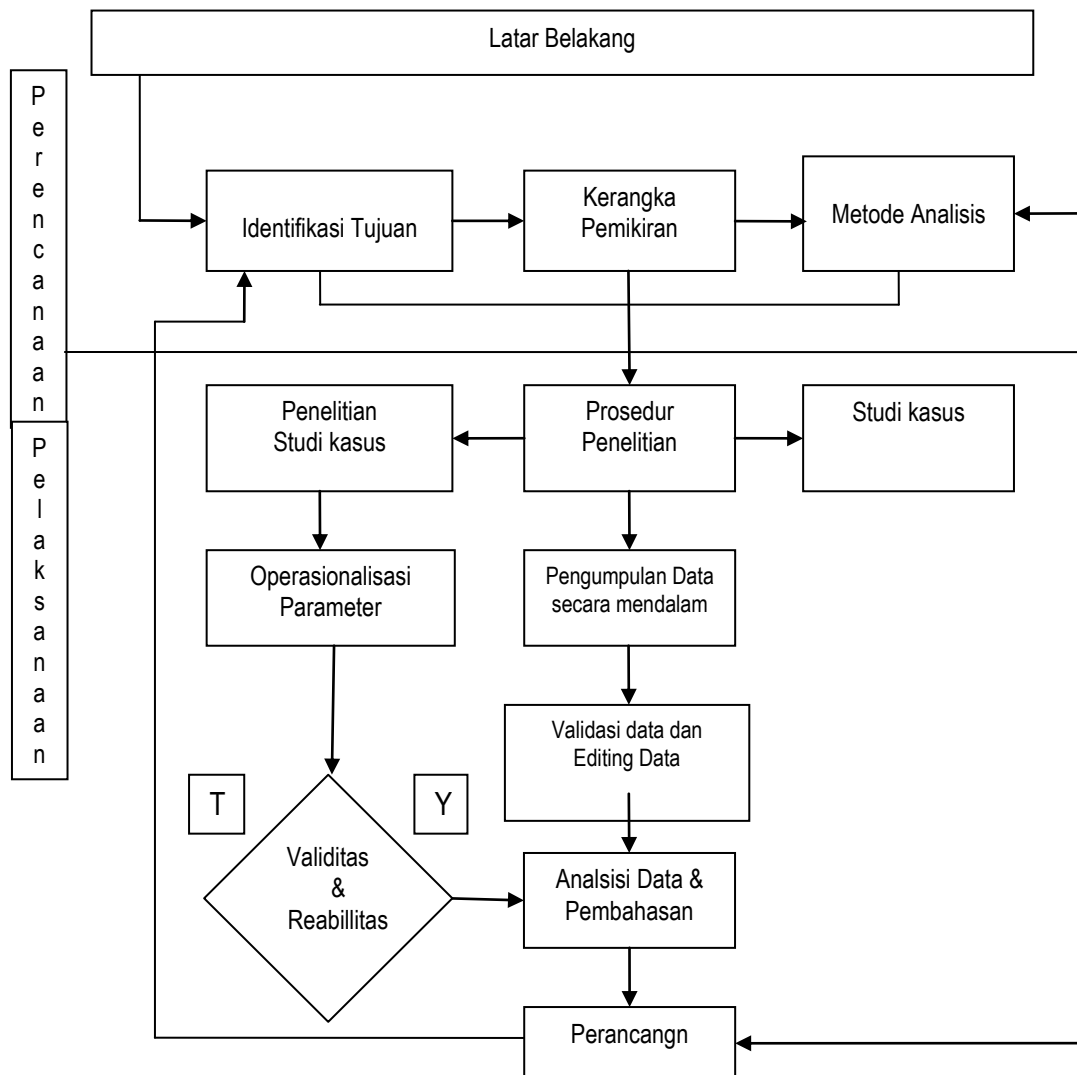
### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, dengan metode survey dapat membedah, membahas, dan mengenal masalah-masalah, serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung. Selain itu, dengan metode survey juga dapat dilakukan evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa mendatang. Untuk menerapkan metode penelitian survey dalam operasional, maka diperlukan suatu desain penelitian yang sesuai dengan kondisi kedalaman penelitian yang dilakukan. Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian mencakup proses-proses sebagai berikut, (Nazir, 1988) :

- a) Identifikasi dan diagnosis masalah penelitian dari laporan penelitian tahap pertamaa.
- b) Penentuan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya.
- c) Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dari tujuan, luas jangkau (*scope*) dan hipotesis untuk diuji.
- d) Membangun penyelidikan atau percobaan
- e) Memilih serta memberikan definisi terhadap pengukuran variabel
- f) Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan
- g) Menyusun alat serta teknik untuk pengumpulan data
- h) Menyusun coding, serta mengadakan editing dan processing data
- i) Menganalisa data serta pemilihan prosedur statistik untuk mengadakan generalisasi serta inferensi statistik.

- j) Pelaporan hasil penelitian, termasuk proses penelitian, diskusi serta interpretasi data, generalisasi, serta menganjurkan beberapa saran-saran dan kerja penelitian yang akan datang.

Mengacu pada proses tersebut, maka desain penelitian dapat divisualisasikan seperti terlihat pada gambar 3.1



**Gambar 4.1.**  
**Desain Penelitian**

## ALUR DAN OUTPUT SETIAP TAHAPAN PENELITIAN TAHAP PROSES PENELITIAN ( 2 TAHUN )

INPUT	TAHUN I	TAHUN II	OUTCOME
<p>1. Belum ada Rencana Implementasi Model Kerja Sama UMK guna mewujudkan kemampuan bersaing untuk menembus kendala-kendala persaingan.</p> <p>2. Sangat terbatas dalam sumber daya manusia dan keuangan.</p> <p>3. <b>Kekurangan UMK dalam :</b>  <b>Pemasaran :</b>                      -pembeli tetap; motif &amp; model batik; daerah pemasaran, penjualan dan marjin pemasaran bersama dan <i>showroom</i> (ruang pameran) bersama sesama UMK.  <b>Keuangan :</b>                      -Sumber permodalan, kecukupan modal. Likuiditas, Solvabilitas, <i>Return On Equity</i> laporan keuangan rendah.  <b>Sumber Daya Manusia :</b>                      - Keahlian karyawan kurang, memerlukan tempat pelatihan, sistem balas jasa, produktivitas cukup rendah, cukup sulit mendapatkan karyawan.  <b>Operasi/produksi :</b>                      Mendapatkan bahan baku, lokasi pembuatan, proses produksi sendiri, kurang efisien, teknologi produksi tradisional.</p>	<p>1. Menyusun Standar Operating Prosedur (SOP) untuk kerja sama UMK Sentra Batik Trusmi.</p> <p>2. Menyusun Implementasi Model Kerja Sama Usaha Mikro-Kecil guna membangun kemampuan bersaing produk-produk Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat menurut keinginan anggota.</p> <p>3. Merancang <i>Integrated Marketing Plan, Integrated Financial Plan</i> dan <i>Integrated Human Resources Plan</i> dalam Sentra Industri Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat.</p> <p>4. Membuat program kerja untuk setiap bidang sesuai dengan fungsi bisnis UMK guna membangun kemampuan bersaing Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat yang memperhatikan tuntutan pasar dalam bentuk program kerja usaha.</p> <p>5. Mensosialisasikan hasil-hasil penyusunan Model Kerja Sama Usaha Mikro-Kecil Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat dan Rencana Strategis.</p> <p style="text-align: center;"><b>OUTPUT</b></p>	<p>1. Merencanakan pengembangan program kerja sama di internal dan eksternal UMK untuk menjangkau target market dalam pemasaran batik yang lebih luas.</p> <p>2. Membangun kerja sama usaha dengan dengan sentra Batik lain, dengan pemilik toko Grosir maupun Eceran dalam pemasaran produk-produk batik.</p> <p>3. Membuat usaha bersama dalam bidang pemasaran Batik Trusmi di Daerah Kabupaten Cirebon.</p> <p style="text-align: center;"><b>OUTPUT</b></p>	<p>1. Meningkatkan kerja sama usaha antara UMK pada Sentra Batik Trusmi Kab. Cirebon</p> <p>2. Meningkatkan Nilai Produk Batik bagi konsumen UMK Sentra Batik Trusmi Kab. Cirebon.</p> <p>3. Meningkatkan Pangsa Pasar Sentra Batik Trusmi Kab. Cirebon</p> <p>4. Meningkatkan pendapatan usaha UMK anggota Sentra Batik Trusmi Kab. Cirebon</p> <p>5. Terciptanya susana usaha sentra Batik Trusmi Kab. Cirebon dan sekitarnya.</p>
	<p>1. Adanya Standar Operating Prosedur (SOP) untuk kerja sama UMK Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon.</p> <p>2. Adanya bentuk implementasi Model Kerja Sama Usaha Mikro-Kecil guna membangun kemampuan bersaing Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon</p> <p>3. Adanya rancang <i>Integrated Marketing Plan, Integrated Financial Plan</i> dan <i>Integrated Human Resources Plan</i> dalam Sentra Industri Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon.</p> <p>4. Adanya program kerja untuk setiap fungsi bisnis UMK guna membangun kemampuan bersaing Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat yang memperhatikan tuntutan pasar dalam bentuk program kerja usaha.</p> <p>5. Adanya artikel ilmiah hasil penelitian.</p>	<p>1. Adanya rancangan pengembangan program kerja sama di internal dan eksternal UMK untuk menjangkau target market dalam pemasaran batik yang lebih luas.</p> <p>2. Adanya bentuk kerja sama usaha dengan dengan sentra Batik lain, dengan pemilik toko Grosir maupun Eceran dalam pemasaran produk-produk batik.</p> <p>3. Adanya usaha bersama dalam bidang pemasaran Batik Trusmi di Daerah Kabupaten Cirebon.</p> <p>4. Adanya artikel ilmiah hasil penelitian.</p>	

## **Pelaksanaan Penelitian**

- ❑ Sampel Penelitian : Seluruh UMK yang tergabung dalam Koperasi Batik “ BUDI TRESNA “ anggota yang aktif saat ini sebanyak 212 perusahaan.
- ❑ Tahun I : Untuk mengidentifikasi dan menetapkan Implementasi Model Kerja Sama Usaha Mikro-Kecil dan permasalahan yang dihadapi dikumpulkan dengan survey lapangan menggunakan instrumen berupa kuesioner penelitian yang akan disebarakan kepada seluruh anggota sentra batik.
- ❑ Tahun II : Merencanakan pengembangan program kerja sama di internal dan eksternal UMK untuk menjangkau target market lebih luas.
- ❑ Membangun kerja sama usaha dengan sentra-sentra Batik lain, dengan pemilik toko Grosir maupun Eceran dalam pemasaran produk-produk batik dan menjadi Rekomendasi Pengelola Koperasi BUDI TRESNA.

## **Metode Pelaksanaan Tahun I**

1. Dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis terhadap permasalahan dari hasil penelitian UMK Sentra Batik Trusmi sebelumnya.
2. Hubungan antar variabel akan dianalisis dengan *Structural Equation Model (SEM)* dan diolah dengan bantuan *software* AMOS.
3. Untuk menyusun Implementasi Model Kerja Sama Usaha Mikro-Kecil Sentra Batik yang sesuai dengan keinginan anggota sentra dilakukan dengan Diskusi Kelompok dengan para pakar dan anggota sentra.

## **Metode Pelaksanaan Tahun II**

1. Untuk Rancangan Program yang terintegrasi dilakukan dengan dilakukan melalui diskusi kelompok partisipan UMK dengan tahapan-tahapan sebagai berikut : Mengidentifikasi Isu Strategis, Analysis, Disain Program dan Penyepakatan.
2. Membuat program kerja bidang dilakukan melalui pemilihan prioritas program dan peserta.
3. Model sosialisasi yang dipilih adalah workshop atau pelatihan.

**BAB V**  
**MODEL KERJA SAMA USAHA**  
**UMK SENTRA BATIK TRUSMI CIREBON**

**5.1. Kondisi Internal UMK**

Sesuai dengan hasil penelitian diketahui tentang beberapa permasalahan yang ada hubungannya dengan upaya guna meningkatkan kemampuan bersaing, meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan khususnya bagi UMK pada Sentra Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon Jawa Barat dan meningkatkan kesejahteraan para pemilik perusahaan.

Secara umum faktor-faktor yang menimbulkan permasalahan pada UMK dapat di lihat dari dua sumber, yaitu dari lingkungan luar perusahaan (lingkungan umum dan lingkungan industri) dan lingkungan internal, yaitu : lingkungan tugas perusahaan (manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran).

Terungkap bahwa permasalahan eksternal UMK adalah kenaikan harga bahan baku, teknik produksi yang efisien, pembinaan yang rutin dari pemerintah khususnya dari dinas-dinas terkait, aspek seni budaya yang ada pada masyarakat, pasokan bahan baku, kemampuan perantara, kerja sama sesama pembatik dan peminat batik.

Penyebab masalah dilihat dari sudut internal UMK adalah sebagai berikut :

**1. Faktor Pemasaran**

Tidak memiliki pembeli tetap; Kurang memahami dalam mendapatkan ide-ide dalam penciptaan motif & model batik; sangat sedikit daerah pemasaran produk-produk yang dimiliki perusahaan, perndahnya perkembangan penjualan batik pada saat ini mengalami penurunan dan tingkat penjualan produk yang dapat dijual sendiri oleh UMK; margin penjualan pada UMK, Lemah dalam informasi pasar pada UMK, Dibutuhkan kegiatan pemasaran bersama antara UMK, Kebutuhan *showroom* (ruang pameran) bersama sesama UMK, Keberadaan Toko batik besar ( Batik Trusmi ) dalam membantu memasarkan Batik Trusmi.

**2. Faktor Keuangan**

UMK kurang memiliki sumber permodalan, UMK tidak memiliki kecukupan modal, tidak efisien dalam menutupi kekurangan modal, Perkembangan



Likuiditas rendah, Perkembangan Solvabilitas rendah, Rendah dalam perkembangan *Return On Equity* UMK, diperlukan pemahaman dalam membuat laporan keuangan.

### 3. Faktor Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan merupakan elemen dalam UMK yang berpengaruh dalam mencapai kinerja perusahaan, Keahlian yang dimiliki karyawan saat ini kurang mendukung terhadap pencapaian keberhasilan perusahaan; UMK tidak memiliki kemampuan untuk meningkatkan keahlian pegawai/ karyawan; Kelompok UMK memerlukan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama dengan yang lainnya. Diperlukan sistem balas Jasa yang tepat dalam kondisi UMK yang tidak banyak memiliki capital yang tinggi. Produktivitas kerja karyawan UMK saat ini cukup rendah; Cara mendapatkan karyawan cukup sulit di alami oleh perusahaan, Daerah Pemasaran produk-produk perusahaan.

### 4. Faktor Operasi/Produksi

UMK memiliki kesulitan dalam mendapatkan bahan baku Batik saat ini, Daerah asal bahan baku Batik, Diperlukan lokasi pembuatan batik yang dikoordinir secara besama-sama, UMK memiliki proses produksi batik yang tidak bisa di kerjakan sendiri, Pelaksanaan proses memproduksi kurang efisien, Jenis teknologi yang digunakan dalam proses produksi masih tradisional.

## **5.2. Model Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dan Efektifitas Pemasaran**

Sesuai dengan kesimpulan di atas maka rekomendasi hasil penelitian berupa “ Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dan Efektifitas Pemasaran Untuk Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Pada Sentra Batik Trusmi Cirebon “.

Adapun model kerja sama usaha Mikro dan Kecil yang semestinya diwujudkan pada sentra batik Trusmi adalah sebagai berikut :



**Gambar 5.1**  
**Model Kerjasama Usaha Pada Sentra Batik Trusmi Cirebon**

- A. Pemasok UMK : Kelompok Pemasok adalah pihak yang memasok bahan baku dan bahan pembantu pembuatan batik, pemasok modal untuk UMK dan pemasok tenaga ahli batik.
- B. PEMBINA UMK : Kelompok Pembina adalah pihak-pihak intansi terkait seperti : pemerintah pusat, provinsi maupun daerah, swasta termasuk Perguruan Tinggi.
- C. UMK Batik : Kelompok UMK Batik adalah pihak pemilik usaha batik yang menjadi anggota kelompok kerja sama yang memiliki kewajiban dan hak untuk menerima manfaat dengan adanya kelompok kerja sama usaha dan memiliki kewajiban untuk berkontribusi dalam pengelolaan, perkembangan dan kemajuan kelompok usaha.
- D. ORGANISASI PEMASARAN : Organisasi Pemasaran merupakan sub dari kelompok kerja sama usaha batik yang mengkoordinir kegiatan pra memasarkan produk, saat memasarkan dan pasca memasarkan produk, dan bertanggung jawab kepada Ketua Kelompok Kerja Sama Usaha Batik.
- E. PERANTARA PEMASARAN : Perantara Pemasaran merupakan *marketing cannel* (saluran pemasaran) yang ikut menyalurkan produk batik dari perusahaan ke konsumen.
- F. KONSUME : Konsumen adalah pihak yang membeli batik untuk digunakan sendiri maupun untuk keperluan organisasinya masing-masing.

Atas dasar penyebab masalah tersebut para pengrajin batik UMK diharapkan dapat bekerja sama dalam aspek Pemasaran, Keuangan, Operasi dan Sumber Daya Manusia. Secara operasional bisnis dapat diuraikan sebagai berikut :

- A. Terciptanya kerja sama antar UMK dalam kegiatan pemasaran bersama; terciptanya kerja sama ini dalam upaya mencapai sasara-sasaran sebagai berikut :
  - a. Memiliki konsumen tetap dalam setiap bulan
  - b. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam mendapatkan ide-ide dalam penciptaan motif & model batik
  - c. Daerah pemasaran produk-produk yang dimiliki perusahaan menjadi lebih meningkat.
  - d. Meningkatnya perkembangan penjualan batik pada UMK
  - e. Meningkatnya margin penjualan pada UMK
  - f. UMK mendapatkan informasi pasar yang lebih cepat
  - g. Tertenuhinya kebutuhan *showroom* (ruang pameran) bersama sesama UMK.
- B. Terciptanya kondisi keuangan UMK yang sehat ; Kondisi ini dalam upaya mencapai sasara-sasaran sebagai berikut :
  - a. UMK memiliki sumber permodalan yang sehat.
  - b. UMK memiliki kecukupan modal.
  - c. Mendapatkan modal usaha yang efisien pada saat kekurangan modal
  - d. Likuiditas perusahaan meningkat dari tahun-tahun sebelumnya.
  - e. Memiliki Solvabilitas rendah, *Return On Equity* yang tinggi.
  - f. Membuat laporan keuangan UMK.
- C. Terciptanya kerja sama antar UMK dalam kegiatan pengelolaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh UMK sentra batik ; terciptanya kerja sama ini dalam upaya wemujudkan/ mencapai sasara-sasaran sebagai berikut :
  - a. Jumlah karyawan yang sesuai dengan keperluan UMK dalam jangka pendek maupun jangka panjang,
  - b. Memiliki/mendapatkan karyawan yang mampu mendukung terhadap pencapaian keberhasilan perusahaan;
  - c. UMK memiliki kemampuan baik secara financial maupun kompetensi untuk meningkatkan ,keahlian pegawai/ karyawannya;
  - d. Sentra memiliki sarana untuk mengadakan pelatihan karyawan secara bersama-sama dengan anggota sentra lainnya.

- e. Memiliki sistem balas Jasa yang tepat,
- f. Meningkatnya produktivitas kerja karyawan UMK
- D. Terciptanya kerja sama antar UMK dalam kegiatan produksi/operasi batik secara bersama-sama; terciptanya kerja sama ini dalam upaya mencapai sasaran-sasaran sebagai berikut :
  - a. UMK tidak memiliki kesulitan dalam mendapatkan bahan baku Batik.
  - b. Memiliki tempat/lokasi pembuatan batik yang dikoordinir secara bersama-sama untuk proses-proses yang tidak dapat di kerjakan sendiri.
  - c. UMK memiliki metode untuk pelaksanaan proses memproduksi yang efisien.
  - d. Memiliki kemampuan teknologi yang digunakan dalam proses produksi dengan tidak mengurangi sentuhan tradisional ciri khas batik yang sudah melegenda.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut di atas dibutuhkan elemen-elemen suatu organisasi kerja sama hal ini untuk mengkoordinir berbagai aktivitas yang mengacu kepada sasaran-sasaran di atas. Elemen-elemen kerja sama usaha dibutuhkan adalah :

  1. Organisasi kegiatan.
  2. Koordinator untuk seluruh kegiatan bersama para pengelola UMK.
  3. Program kerja yang dirumuskan bersama anggota.
  4. Anggaran

Dalam melaksanakan model kerja sama dibutuhkan sebuah “ **Rencana Strategis** ” sebagai pedoman bersama dalam kerja sama UMK yang ada di lingkungan Sentra Batik Trusmi. Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan pada Bab sebelumnya ditemukan beberapa penyebab terjadinya masalah-masalah yang terkait dengan efektifitas pemasaran dan pendapatan para pengrajin Batik di Sentra Batik Trusmi Cirebon.

Atas dasar hasil penelitian tersebut, maka Rencana Strategis kerja sama usaha Sentra Batik dirancang sebagai berikut :

Visi : “ *Menjadi Sentra Batik Berkelas Nasional Berwawasan Budaya Lokal, Nasional dan Alam* “

Misi : 1. Menyediakan kain dan pakaian batik berkarakter budaya dan alam.

2. Menyediakan lapangan kerja.
3. Memperkuat ekonomi kerakyatan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat
4. Menyediakan wahana karya budaya lokal dan nasional.

Tujuan : 1. Meningkatkan pangsa pasar UMK Sentra Batik Trusmi dalam penjualan kain dan pakaian batik.  
2. Meningkatkan pendapatan pengrajin dan penyalur batik.  
3. Meningkatkan pendapatan pekerja.  
4. Membangun ekonomi kreatif.  
5. Tercipta kerja sama UMK Internal dan eksternal dalam perdagangan dan pemasaran.

Nilai-nilai : *Kebersamaan, Kerja sama, Kebudayaan, Keunikan, Inovasi dan Kualitas.*

## **BAB VI**

### **PELAKSANAAN MODEL KERJA SAMA USAHA MIKRO KECIL UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN PENGRAJIN PADA SENTRA BATIK TRUSMI CIREBON**

Secara umum faktor-faktor yang menimbulkan permasalahan pada UMK dapat di lihat dari sisi lingkungan perusahaan, yaitu : lingkungan eksternal perusahaan (lingkungan umum dan lingkungan industri) dan lingkungan internal, yaitu : lingkungan tugas perusahaan (manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia dan manajemen pemasaran).

Hasil penelitian terungkap bahwa permasalahan lingkungan internal UMK, adalah kenaikan harga bahan baku, teknik produksi yang efisien, pembinaan yang rutin dari pemerintah khususnya dari dinas-dinas terkait, aspek seni budaya yang ada pada masyarakat, pasokan bahan baku, kemampuan perantara, kerja sama sesama pembatik dan peminat batik.

#### **5.1 Pelaksanaan Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Pemasaran**

1. 

▪ Analisis Situasi Lingkungan Eksternal	Faktor Ekonomi, Teknologi, Peraturan pemerintah, Sosial budaya, Pemasok, bahan baku, Kemampuan perantara, Kerjasama dengan pesaing, Peminat batik
▪ Analisis Situasi Lingkungan Internal	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sifat proses produksi batik (missal, pesanan, atau missal dan pesanan)</li><li>✓ Jenis Teknologi yang digunakan dalam proses produksi</li><li>✓ Membutuhkan tempat produksi secara bersama-sama antar UMK</li><li>✓ Sumber permodalan untuk membiayai perusahaan</li><li>✓ Modal yang dimiliki saat ini mencukupi</li></ul>

kebutuhan operasional perusahaan

- ✓ Cara menutupi kekurangan modal di perusahaan
- ✓ Jumlah pegawai yang ada pada perusahaan tidak cukup memadai.
- ✓ Keahlian/keterampilan yang dimiliki pegawai sudah sesuai
- ✓ Perusahaan membutuhkan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama
- ✓ UKM tidak mempunyai pembeli tetap
- ✓ Memasarkan batik ke wilayah di luar Jawa Barat.
- ✓ Membutuhkan kegiatan pemasaran bersama

## 2. Masalah

1. Sangat kurang mengetahui informasi tentang harapan pasar.
2. Kurang memiliki wawasan dalam inovasi dan kualitas,
3. Tidak memiliki pelanggan tetap.

## 3. Tujuan

1. Memiliki konsumen tetap.
2. Memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam penciptaan motif & model batik
3. Peningkatan daerah pemasaran produk-produk batik.
4. Peningkatan penjualan batik pada UMK
5. Peningkatan margin penjualan pada UMK
6. Mendapatkan informasi pasar yang lebih cepat
7. Terpenuhinya kebutuhan *showroom* (ruang pameran) bersama sesama UMK.

4. **Strategi** Melakukan *Cooperative Strategy* (strategi kerja sama) internal dan eksternal UMK. Strategi dilakukan dengan melakukan kerja sama di internal dan Eksternal UMK.
5. **Program Strategis Pemasaran**
1. Menjalin hubungan strategis dengan intansi bisnis untuk kesinambungan pasar *out put*.
  2. Kolaborasi dengan perusahaan besar sebagai inti dan plasma dibawah koordinasi Kementrian terkait.
  3. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya inovasi produk.
  4. Kerja sama riset pemasaran dengan intasi pemerintah dan Perguruan Tinggi.
  5. Melaksanakan pameran tahunan secara bersama-sama.
  6. Membangun tempat pameran (*showroom*) untuk memamerkan contoh-contoh produk UMK
- Program Pemasaran UMK**
- Sasaran :*
- Memiliki kesinambungan pasar *out put* :  
UMK memiliki pembeli yang secara rutin perlu di pasok dari pengrajin batik Trusmi sesuai denga ciri khas batik Cirebonan.
- Program Pemasaran :*
1. UMK perlu ada tempat untuk menyaluran produk yang berada di pasar ritel tradisional maupun modern dengan melakukan kerja sama informal maupun formal. Kerja sama usaha dilakukan dalam bentuk :
    - a. Penyaluran produk pakaian batik



- b. Kerja sama dengan butik dalam penyaluran pakaian pesanan.
  - c. Diciptakan saluran-saluran pemasaran produk-produk pakaian dan lainnya yang terbuat dari kain batik seperti Jas Batik, Tas batik, Dompot batik dan Topi batik.
2. Mengikatkan kerja sama dengan pedagang perantara/grosir pakaian yang ada di pasar-pasar pakaian.

*Sasaran :*

Meningkatkan kemampuan dalam kerja sama dengan perusahaan yang lebih besar dalam memasarkan produk-produk batik

*Program Pemasaran :*

1. Kolaborasi dengan perusahaan besar sebagai inti dan plasma dibawah koordinasi Kementrian terkait.
2. Menyalurkan produk melalui perusahaan penyalur pakaian batik.

*Sasaran :*

Memiliki pemahaman tentang pentingnya inovasi produk.

*Program Pemasaran :*

1. Pelatihan meningkatkan sensitivitas perubahan lingkungan sosial kemasyarakatan, perubahan lingkungan alam, sejarah yang berisi kejadian masa lalu dan *trend mode* dunia *fashion*.
2. Pemahaman pentingnya inovasi produk, untuk mengembangkan produk.

*Sasaran :*

Adanya kerja sama riset pemasaran dengan instansi pemerintah dan Perguruan Tinggi.

*Program Pemasaran :*

1. Melakukan penelitian potensi pasar dan kebutuhan produk batik.
2. Penelitian evaluasi program pemasaran yang sudah dilaksanakan.
3. Penelitian citra batik trusmi di masyarakat.

*Sasaran :*

Perkembangan inovasi produk batik Trusmi yang dihasilkan oleh UMK dapat diketahui oleh pelanggan dan calon pelanggan.

*Program Pemasaran :*

1. Melaksanakan pameran tahunan yang dilakukan oleh anggota di tempat pameran (*showroom*) yang dimiliki UMK.
2. Melakukan perjanjian kerja sama dengan para penyalur batik.
3. Mendatangkan calon konsumen baru ke tempat pameran batik melalui :
  - Promosi melalui social media
  - Promosi penjualan (Potongan harga)

*Sasaran :*

Memiliki tempat pameran (*showroom*) untuk memamerkan contoh produk anggota UMK

*Program Pemasaran :*

1. Membangun tempat pameran (*showroom*) untuk memamerkan contoh-contoh produk UMK.
2. Membangun komunikasi pemasaran (bauran

promosi) yang terintegrasi.

Promosi :

- a. Periklanan yang disesuaikan
- b. Promosi Penjualan
- c. Pemasaran langsung
- d. Humas pemasaran
- e. Kegiatan khusus & Pengalaman konsumen
- f. Penjualan Personal
- g. Dan lainnya.

3. Promosi bersama dengan instansi Pemerintah.

## **5.2 Pelaksanaan Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Sumber Daya Manusia**

1.
  - Analisis Situasi Lingkungan Eksternal Faktor Ekonomi, Teknologi, Peraturan pemerintah, Sosial budaya, Pemasok, bahan baku, Kemampuan perantara, Kerjasama dengan pesaing, Peminat batik
  - Analisis Situasi Lingkungan Internal
    - ✓ Sifat proses produksi batik (missal, pesanan, atau missal dan pesanan)
    - ✓ Jenis Teknologi yang digunakan dalam proses produksi
    - ✓ Membutuhkan tempat produksi secara bersama-sama antar UMK
    - ✓ Sumber permodalan untuk membiayai perusahaan
    - ✓ Modal yang dimiliki saat ini mencukupi kebutuhan operasional perusahaan
    - ✓ Cara menutupi kekurangan modal di

- perusahaan
- ✓ Jumlah pegawai yang ada pada perusahaan tidak cukup memadai.
  - ✓ Keahlian/keterampilan yang dimiliki pegawai sudah sesuai
  - ✓ Perusahaan membutuhkan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama
  - ✓ UKM tidak mempunyai pembeli tetap
  - ✓ Memasarkan batik ke wilayah di luar Jawa Barat.
  - ✓ Membutuhkan kegiatan pemasaran bersama
2. Masalah
1. Kualitas kerja rendah
  2. Produktivitas rendah
  3. Perputaran karyawan tinggi
3. Tujuan
1. UMK memiliki jumlah karyawan yang sesuai dengan keperluan yang dibutuhkan.
  2. Memiliki karyawan yang dapat mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan.
  3. Sentra memiliki sarana untuk mengadakan pelatihan bersama-sama anggota sentra lainnya.
  4. Memiliki sistem balas Jasa yang tepat,
  5. Meningkatnya produktivitas kerja karyawan UMK
4. Strategi
- Kerja sama dengan lembaga terkait BUMN, Pemerintah, Swasta dan Perguruan Tinggi.
5. Program Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
1. Kerja sama dalam penyediaan tenaga terampil
  2. Memiliki karyawan yang mampu mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan

3. UMK memiliki kemampuan baik secara financial.
4. Membuat Sentra memiliki sarana untuk mengadakan pelatihan bersama-sama anggota sentra lainya.
5. Membuat standar sistem balas Jasa yang tepat dan standar waktu kerja.
6. Membuat standar produktivitas kerja karyawan UMK.

**Program MSDM  
UMK**

*Sasaran :*

Ada kerja sama sesama anggota UMK dalam penyediaan SDM terampil.

*Program MSDM :*

1. Melakukan kerja sama sesama UMK dan pihak eksternal dalam penyediaan tenaga terampil bidang produksi batik dan produk sampingan.
2. Melakukan kerja sama sesama UMK dan pihak eksternal dalam penyediaan tenaga terampil bidang pemasaran batik dan produk sampingan.

*Sasaran :*

Memiliki karyawan yang dapat mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan.

*Program MSDM :*

1. Melakukan pembinaan dan pelatihan karyawan yang untuk mendukung pencapaian kinerja perusahaan yang tinggi.
2. Menyadarkan karyawan akan pentingnya produk batik sebagai warisan dunia asli dari Indonesia.

*Sasaran :*

UMK memiliki karyawan yang mampu dalam pengelolaan administrasi keuangan usaha kecil.

*Program MSDM :*

1. Melakukan kerja sama pelatihan dalam bidang akuntansi keuangan UMK.
2. Melakukan kerja sama pelatihan dalam bidang perpajakan untuk UMK.

*Sasaran :*

Memiliki sarana pelatihan karyawan bersama-sama anggota sentra lainnya.

*Program MSDM :*

1. Menyelenggarakan perekrutan SDM bersama-sama anggota sentra lainnya.
2. Menyelenggarakan pelatihan SDM bersama-sama anggota sentra lainnya.
3. Selalu mengadakan koordinasi masalah-masalah MSDM.

*Sasaran :*

Memiliki standar sistem balas Jasa yang tepat dan standar waktu kerja.

*Program MSDM :*

1. Membuat kesepakatan dalam standar balas Jasa untuk karyawan.
2. Membuat rumusan singkat tentang standar waktu kerja karyawan.

*Sasaran :*

Memiliki standar produktivitas kerja karyawan UMK.

*Program MSDM :*

1. Membuat standar produktivitas kerja karyawan UMK.
2. Membuat standar kompetensi spesifik dalam memproduksi batik pada UMK.

### **5.3 Pelaksanaan Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Produksi/Operasi**

1.
  - Analisis Situasi Lingkungan Eksternal Faktor Ekonomi, Teknologi, Peraturan pemerintah, Sosial budaya, Pemasok, bahan baku, Kemampuan perantara, Kerjasama dengan pesaing, Peminat batik
  - Analisis Situasi Lingkungan Internal
    - ✓ Sifat proses produksi batik (missal, pesanan, atau missal dan pesanan)
    - ✓ Jenis Teknologi yang digunakan dalam proses produksi
    - ✓ Membutuhkan tempat produksi secara bersama-sama antar UMK
    - ✓ Sumber permodalan untuk membiayai perusahaan
    - ✓ Modal yang dimiliki saat ini mencukupi kebutuhan operasional perusahaan
    - ✓ Cara menutupi kekurangan modal di perusahaan
    - ✓ Jumlah pegawai yang ada pada perusahaan tidak cukup memadai.
    - ✓ Keahlian/keterampilan yang dimiliki pegawai sudah sesuai

- ✓ Perusahaan membutuhkan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama
  - ✓ UKM tidak mempunyai pembeli tetap
  - ✓ Memasarkan batik ke wilayah di luar Jawa Barat.
  - ✓ Membutuhkan kegiatan pemasaran bersama
2. Masalah
1. Kualitas produk rendah (dalam hal standar mutu).
  2. Produksi tak efisien.
  3. Masih bergantung kepada daerah lain
3. Tujuan
1. Mudah mendapatkan bahan baku Batik.
  2. Memiliki tempat/lokasi pembuatan batik secara besama-sama untuk proses-proses yang tidak dapat di kerjakan sendiri.
  3. Memiliki metode memproduksi yang efektif dan efisien.
  4. Memiliki kemampuan teknologi dalam produksi yang memiliki ciri khas.
4. Strategi
- Kerja sama dengan lembaga terkait BUMN, Pemerintah, Swasta dan Perguruan Tinggi.
5. Program Strategis Produksi/Operasi
1. Inventarisasi kembali kebutuhan bahan baku dan bahan pembantu yang sulit diperoleh.
  2. Kerja sama strategis dengan pemasok bahan baku dan bahan pembantu.
  3. Melalui kerja sama dengan pihak terkait membangun tempat/ lokasi pembuatan batik secara besama-sama untuk proses-proses yang tidak dapat di



kerjakan sendiri.

4. Membuat proses produksi yang efektif dan efisien.
5. Mencari teknologi produksi yang berkarakter dan tidak menghilangkan kekhasan batik Cirebon.

**Program**

**Produksi/Operasi**

**UMK**

Sasaran :

Memperoleh kemudahan dalam memenuhi kebutuhan bahan baku dan bahan pembantu.

Program Produksi/Operasi :

1. Melaksanakan Inventarisasi kebutuhan bahan baku dan bahan pembantu yang saat ini sulit diperoleh.

*Sasaran :*

Dilakukan kerja sama strategis dengan pemasok bahan baku dan bahan pembantu.

*Program Produksi/Operasi :*

1. Kerja sama dengan pemasok kain dan bahan pembantu lainnya.
2. Kerja sama dalam penyediaan modal kerja dan modal investasi.

*Sasaran :*

Memiliki tempat/ lokasi pembuatan batik yang dapat digunakan bersama untuk proses-proses yang tidak dapat dilakukan sendiri.

*Program Produksi/Operasi :*

1. Kerja sama membangun tempat/ lokasi pembuatan batik.
2. Kerja sama dalam produksi yang sulit untuk dilakukan sendiri.

*Sasaran :*

Tercapainya proses produksi yang efektif dan efisien.

*Program Produksi/Operasi :*

1. Membuat produksi batik yang sesuai dengan motif dasar dan ciri khas Cirebonan
2. Membuat produksi batik yang lebih efisien dibandingkan dengan sebelumnya.

*Sasaran :*

Teknologi yang digunakan memiliki yang berkarakter produksi/operasi khasan batik Cirebon.

*Program Produksi/Operasi :*

1. Menggunakan sekaligus memelihara dan menyempurnakan teknologi produksi yang berkarakter batik secara umum.
2. Memelihara dan menyempurnakan teknologi produksi khasan batik Cirebon.

#### **5.4 Pelaksanaan Model Rancangan Kerja Sama Usaha Mikro Dan Kecil Bidang Keuangan**

1.
  - Analisis Situasi Lingkungan Eksternal Faktor Ekonomi, Teknologi, Peraturan pemerintah, Sosial budaya, Pemasok, bahan baku, Kemampuan perantara, Kerjasama dengan pesaing, Peminat batik.

- Analisis Situasi Lingkungan Internal
  - ✓ Sifat proses produksi batik (missal, pesanan, atau missal dan pesanan).
  - ✓ Jenis Teknologi yang digunakan dalam proses produksi.
  - ✓ Membutuhkan tempat produksi secara bersama-sama antar UMK.
  - ✓ Sumber permodalan untuk membiayai perusahaan.
  - ✓ Modal yang dimiliki saat ini mencukupi kebutuhan operasional perusahaan.
  - ✓ Cara menutupi kekurangan modal di perusahaan
  - ✓ Jumlah pegawai yang ada pada perusahaan tidak cukup memadai.
  - ✓ Keahlian/keterampilan yang dimiliki pegawai sudah sesuai.
  - ✓ Perusahaan membutuhkan tempat pelatihan karyawan secara bersama-sama.
  - ✓ UKM tidak mempunyai pembeli tetap.
  - ✓ Memasarkan batik ke wilayah di luar Jawa Barat.
  - ✓ Membutuhkan kegiatan pemasaran bersama.

2. Masalah

1. Pembelian bahan baku menjadi mahal
2. Batik Tidak bias di pameran
3. Pendapatan UMK mejadi rendah

3. Tujuan

1. UMK memiliki kecukupan permodalan yang sehat.
2. Mendapatkan modal usaha yang efisiens pada saat kekurangan modal.

3. Likuiditas perusahaan meningkat dari tahun-tahun sebelumnya.
  4. Memiliki Solvabilitas rendah, *Return On Equity* yang tinggi.
  5. Mampu membuat laporan keuangan UMK.yang baik
4. Strategi Kerja sama dengan lembaga keuangan BUMN dan Pemerintah.
5. Program Strategis Keuangan
1. Kerja sama dalam memenuhi kecukupan permodalan yang sehat
  2. Mencari sumber modal yang efisien melalui kerja sama dengan BUMN.
  3. Mencari sumber modal yang efisien melalui kerja sama dengan Lembaga Keuangan Pemerintah.
  4. Mengusahakan Solvabilitas rendah, *Return On Equity* yang tinggi.
  - 5 Mengadakan pelatihan pembuatan laporan keuangan UMK.

**Program Keuangan UMK**

*Sasaran* : Memperoleh kecukupan modal kerja dan modal investasi untuk usaha UMK.

*Program Keuangan* :

Kerja sama dalam memenuhi kecukupan permodalan yang sehat

*Sasaran* : Mendapatkan modal yang murah dari CSR perusahaan-perusahaan Negara.

*Program Keuangan* :

Mencari sumber modal yang efisien melalui kerja sama dengan BUMN.

*Sasaran* : Mendapatkan modal yang murah dari kerja sama program pemerintah.

*Program Keuangan* :

Mencari sumber modal yang efisien melalui kerja sama dengan Lembaga Keuangan Pemerintah.

*Sasaran* : Memiliki kinerja keuangan yang tinggi berdasarkan analisis ratio keuangan.

*Program Keuangan* :

Mengusahakan Solvabilitas rendah, *Return On Equity* yang tinggi.

*Sasaran* : UMK melakukan pencatatan keuangan sesuai kaidah-kaidah keuangan yang berlaku menurut Standar Akuntansi Keuangan (SAK).

*Program Keuangan* :

Mengadakan pelatihan pembuatan laporan keuangan bermula dari pencatatan jurnal pembukuan pada buku besar, pembuatan neraca, pembuatan laporan laba rugi dan laporan arus Kas serta laporan perubahan modal untuk UMK.

**BAB VII**  
**RANCANGAN PELAKSANAAN PROGRAM MODEL KERJA SAMA**  
**UMK BATIK TRUSMI CIREBON**

**6.1 Pelaksanaan Pengembangan UMK**

Hasil pembahasan pelaksanaan strategi pengembangan UMK dapat disimpulkan melalui konsep pemberdayaan masyarakat di bidang ekonomi dan bisnis, berikut beberapa alternatif pelaksanaan strategi yang dilakukan dalam pemberdayaan UKM, yaitu :

**a. Keuangan UMK**

Salah satu permasalahan yang dihadapi UMK Batik adalah Aspek Keuangan, yaitu : modal kerja untuk pengadaan bahan baku dan bahan pembantu lainnya, seperti pengadaan :

1. Kain bahan untuk membantik
2. Tinta untuk batik
3. Malam,
4. dan lainnya.

Jumlah modal yang dapat diakumulasi kalangan UMK, susah untuk dapat terkumpul sesuai dengan yang diharapkan. Keadaan ini menyebabkan melambatnya laju pertumbuhan usaha. Faktor modal juga menjadi salah satu sebab tidak munculnya usaha-usaha baru bidang pakaian Batik. Usaha-usaha yang dilakukan dalam pelaksanaan Model Kerja Sama Usaha UMK dalam aspek modal ini sangat penting dan menjadi prioritas utama.

Aspek yang paling penting dalam hal keuangan bagi UMK adalah permodalan, yang memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- (1) bantuan modal yang tidak memberatkan dan tidak menimbulkan ketergantungan dalam jangka panjang;
- (2) bantuan modal ini dilakukan dengan cara lebih sesuai dengan kondisi usaha mikro, dan usaha kecil, untuk mendapatkan

- akses kepada lembaga keuangan bank atau pun non bank;
- (3) Pengalokasian modal yang dapat menimbulkan kegiatan perekonomian dan bisnis lebih mandiri, karena usaha pemberdayaan masyarakat bertujuan agar masyarakat menjadi lebih mandirian.
  - (4) Memfasilitasi masalah permodalan UMK adalah dengan menjamin kredit mereka di lembaga keuangan yang ada, dan atau memberi subsidi bunga atas pinjaman mereka di lembaga keuangan.

#### **b. Pemasaran UMK**

Kemampuan UMK Batik dalam hal pemasaran saat ini menjadi titik lemah penyebab lambatnya perkembangan usaha Batik. Pemasaran yang dilakukan hasilnya belum mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Diperlukan pemahaman dan wawasan tentang pasar sasaran yang akan dituju, merumuskan cara untuk mencapainya, membuat program-program penawaran pasar sampai dengan melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pemasaran.

Produk BATIK Trusmi memiliki kualitas yang tinggi, begitu juga dalam hal penetapan harga para pengrajin BATIK memiliki kemampuan yang baik, akan tetapi dalam membangun jaringan pemasaran mereka sangat lemah dan kesulitan tersendiri, sehingga mereka banyak bergantung kepada perusahaan yang lebih besar dengan cara menjual hasil olahan mereka kepada perusahaan besar.

Jaringan pemasaran menjadi salah satu kendala yang selama ini juga menjadi faktor penghambat bagi UMK BATIK untuk berkembang. Upaya pengembangan jaringan pemasaran sangat diperlukan dengan berbagai macam strategi dan taktik, misalnya kontak dengan berbagai pusat-pusat informasi bisnis, asosiasi-asosiasi dagang di dalam dan di luar negeri, pendirian dan pembentukan pusat-pusat data bisnis UMK

serta pengembangan situs-situs UMK di seluruh kantor pemerintah dan swasta didalam ataupun di luar negeri.

Daya saing yang tinggi hanya ada jika ada keterkaitan antara yang besar dengan yang menengah dan kecil. Upaya mengembangkan jaringan pemasaran dilakukan dengan berbagai macam pola jaringan. Bentuk jaringan sub kontrak, pola-pola jaringan pemasaran yang dibentuk harus sebesar-besarnya dapat direalisasikan secara optimal.

Pola jaringan usaha melalui sub kontrak dapat dijadikan sebagai alternatif bagi eksistensi UKM Batik di Trusmi. Sub kontrak dan keterkaitan dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar harus dapat mengangkat eksistensi UMK menjadi lebih kuat. Dengan pola pengembangan jaringan juga diharapkan menghasilkan kontinuitas dalam menjaga peluang permintaan terhadap produk batik Trusmi.

### **c. Sumber Daya Manusia**

Faktor sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi setiap usaha termasuk juga di sektor UMK Batik. Keberhasilan UMK untuk menembus pasar global atau menghadapi produk-produk impor di pasar domestik ditentukan oleh kemampuan pelaku-pelaku UMK untuk mengembangkan produk-produknya, sehingga tetap bias bertahan dan berkembang di pasar. Kelemahan utama pengembangan UMK Batik di Indonesia adalah karena kurangnya keterampilan sumber daya manusia, hamper tidak ada yang melakukan pengembangan sendiri.

Upaya pengembangan UMK oleh pemerintah yang perlu dilakukan adalah pelatihan dalam aspek kewirausahaan, manajemen sumber daya manusia dan keterampilan dalam pengembangan usaha. Peningkatan kualitas SDM dilakukan melalui berbagai cara, seperti : pendidikan dan pelatihan, pemagangan dan kerja sama usaha. Selain itu, juga perlu diberi kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan di lapangan untuk mempraktekkan teori melalui pengembangan kemitraan.



Selain itu, pengembangan sumber daya manusia yang lain adalah dalam bentuk Pendampingan kepada UMK. Pendamping UMK harus menjadi mediator untuk penguatan kemitraan khusus dalam meningkatkan wawasan dan keterampilan dalam pelatihan SDM. Dalam pendampingan harus menjamin keberlanjutannya, oleh karena itu diperlukan pendamping sebuah insitu, bukan pendamping yang sifatnya sementara tetapi pendampingan yang sifatnya jangka panjang sampai UKM dapat mandiri tanpa bergantung kepada perusahaan besar.

#### **d. Teknologi Produksi**

Teknologi produksi merupakan salah satu faktor penting bagi pengembangan UMK Batik. Walaupun dalam produksi Batik tidak memerlukan teknologi tinggi karena lebih menekankan kepada keterampilan pengrajin. Namun demikian kemampuan akan penguasaan teknologi produksi sangat diperlukan. Diperlukan taktik yang tepat dan efisien dalam proses produksi Batik agar diperoleh daya saing produk yang tinggi, sehingga dapat bersaing di pasar Internasional.

Dukungan lembaga penelitian teknologi yang lebih berorientasi untuk peningkatan teknologi sesuai kebutuhan UMK Batik sangat diperlukan, juga pengembangan pusat inovasi desain sesuai dengan kebutuhan pasar, dan pusat penyuluhan teknologi yang lebih tersebar ke lokasi-lokasi UMK Batik dan peningkatan kerjasama antara asosiasi-asosiasi UMK Batik dengan Perguruan Tinggi atau pusat-pusat penelitian untuk pengembangan teknologi UKM.

#### **e. Fasilitas Produksi dan Pemasaran UKM Batik**

Usaha mendorong produktivitas dan mendorong tumbuhnya usaha, tidak akan memiliki arti penting bagi UMK, kalau hasil produksinya tidak dapat dipasarkan, atau walaupun dapat dijual tetapi dengan harga yang rendah dalam arti tidak sesuai harapan. Oleh sebab, itu komponen penting dalam usaha pemberdayaan UMK Batik adalah pembangunan

prasarana produksi dan pemasaran. Tersedianya prasarana pemasaran dan atau transportasi dari lokasi produksi ke pasar, akan mengurangi rantai pemasaran dan pada akhirnya akan meningkatkan penerimaan UMK Batik. Artinya, dari sisi pengembangan usaha, maka proyek pembangunan prasarana pendukung, memang sangat strategis.

## **6.2 Pelaksanaan Pengembangan Program UMK Batik**

Pengembangan UMK Batik pada masyarakat yang masih lemah, diperlukan pendekatan kelompok, yang dikoordinir oleh pengelola model kerja sama UMK yang diangkat dari kelompok. Dengan adanya kelompok ini diharapkan terbentuknya modal bersama akan cepat tercapai karena dilakukan bersama-sama dalam wadah kelompok atau usaha bersama. Demikian pula dengan masalah pemasaran kelompok dapat mengendalikan kegiatan pemasaran hasil produksi dan bahan baku sebagai input produksi, secara individual.

Model kerja sama usaha UMK, dapat membangun kekuatan untuk ikut menentukan kegiatan pemasaran. Pengorganisasian perdagangan diarahkan pada kemudahan untuk memperoleh akses modal ke lembaga keuangan yang telah ada, dan untuk membangun skala usaha yang ekonomis. Manfaat pengorganisasian lainnya adalah dalam hal kemitraan antar skala usaha (Mikro dan Kecil) dan jenis batik, pasar batik, dan pasar bahan baku produksi. Aspek pengorganisasian ini sangat penting untuk ditangani dalam rangka pengembangan ekonomi masyarakat.

Perkembangan UMK Batik akan sangat ditentukan dengan ada atau tidaknya iklim bisnis yang menunjang perkembangan UMK Batik. Permasalahan yang dialami UMK Batik saat ini terjadi iklim bisnis kurang kondusif dalam menunjang perkembangan UMK Batik Trusmi di Kabupaten Cirebon. Hal ini terlihat dengan masih belum optimalnya pelayanan kepada industri mikro dan kecil, kurangnya kepastian hukum dan berbagai peraturan daerah yang tidak pro UMK merupakan bukti adanya iklim yang kurang kondusif. Oleh karenanya perbaikan iklim bisnis

yang lebih kondusif dengan melakukan reformasi dan deregulasi perijinan bagi UMK Batik merupakan salah satu strategi yang tepat untuk mengembangkan UMK Batik. Dalam hal ini perlu ada upaya untuk memfasilitasi terselenggaranya lingkungan usaha yang efisien secara ekonomi, sehat dalam persaingan dan non diskriminatif bagi keberlangsungan dan peningkatan kinerja UMK Batik. Selain itu perlu ada tindakan untuk melakukan penghapusan berbagai pungutan yang tidak tepat, keterpaduan kebijakan lintas sektoral, serta pengawasan dan pembelaan terhadap praktek - praktek persaingan usahah yang tidak sehat dan didukung penyempurnaan peraturan yang tepat sesuai dengan keberadaan kelembagaan seperti UMK Batik.

Sesuai dengan hasil penelitian, ditemukan beberapa penyebab terjadinya masalah-masalah yang terkait dengan efektifitas pemasaran dan pendapatan para pengrajin Batik di Sentra Batik Trusmi Cirebon.

1. Pengembangan Program Pemasaran :
  - a. Menjalin hubungan strategis dengan instansi bisnis untuk kesinambungan pasar *out put*.
  - b. Kolaborasi dengan perusahaan besar sebagai inti dan plasma dibawah koordinasi Kementrian terkait.
  - c. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya inovasi produk dilakukan dalam bentuk pelatihan kepada pengrajin.
  - d. Kerja sama riset pemasaran dengan instansi pemerintah dan Perguruan Tinggi.
  - e. Melaksanakan pameran tahunan secara bersama-sama.
  - f. Membangun tempat pameran (*showroom*) untuk memamerkan contoh-contoh produk UMK.
2. Pengembangan Program Manajemen Sumber Daya Manusia :
  - a. Kerja sama dalam penyediaan tenaga terampil.
  - b. Memiliki karyawan yang mampu mendukung pencapaian keberhasilan perusahaan
  - c. UMK memiliki kemampuan baik secara financial.

- d. Membuat sarana untuk mengadakan pelatihan bersama-sama anggota sentra lainnya.
  - e. Membuat standar sistem balas jasa yang tepat dan standar waktu kerja.
  - f. Membuat standar produktivitas kerja karyawan UMK.
3. Pengembangan Program Produksi/Operasi :
- a. Inventarisasi kembali kebutuhan bahan baku dan bahan pembantu yang sulit diperoleh.
  - b. Kerja sama strategis dengan pemasok bahan baku dan bahan pembantu.
  - c. Melalui kerja sama dengan pihak terkait membangun tempat/ lokasi pembuatan batik secara bersama-sama untuk proses-proses yang tidak dapat di kerjakan sendiri.
  - d. Membuat proses produksi yang efektif dan efisien.
  - e. Mencari teknologi produksi yang berkarakter dan tidak menghilangkan kekhasan batik Cirebon.
4. Pengembangan Program Keuangan ;
- a. Kerja sama dalam memenuhi kecukupan permodalan yang sehat
  - b. Mencari sumber modal yang efisien melalui kerja sama dengan BUMN.
  - c. Mencari sumber modal yang efisien melalui kerja sama dengan Lembaga Keuangan Pemerintah.
  - d. Mengusahakan Solvabilitas rendah, *Return On Equity* yang tinggi.
  - e. Mengadakan pelatihan pembuatan laporan keuangan UMK.
5. Program membangun kemampuan dalam bersaing UMK ditingkat nasional
- a. Peningkatan kemampuan dalam menjamin kesinambungan perusahaan dalam jangka panjang.
  - b. Kemampuan meningkatkan kabilitas perusahaan
  - c. Kemampuan menciptakan kompetensi yang berbeda dengan sentra batik yang lain.

## **BAB VIII**

### **P E N U T U P**

Sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan bersaing dan efektivitas pemasaran perusahaan merupakan suatu situasi atau kondisi dimana perusahaan dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai organisasi yang dapat menghasilkan keuntungan bagi pemilik dan para pihak yang memiliki kepentingan akan keberadaan perusahaan.

Hasil penelitian yang menemukan Rancangan Pelaksanaan Program Model Kerja Sama UMK Guna Membangun Kemampuan Bersaing Dalam Pemasaran Produk Batik Dan Meningkatkan Pendapatan Pengrajin Batik Trusmi Cirebon diharapkan bermanfaat dalam upaya mengembangkan UMK Batik di Trusmi Kabupaten Cirebon.

Rancangan ini akan berhasil dilaksanakan jika ada kerja sama dari semua unsur yang terkait dengan model kerja sama ini, sehingga tujuan pengelolaan UMK dapat dicapai secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bachrudin, Achmad dan Harapan L. Tobing, 2002, *Analisis Data Untuk Penelitian Survey dengan menggunakan Lisrel-8*, Jurusan Statistika FMIPA UNPAD.
- Best, Roger J., 2000, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Prentice Hall, New Jersey.
- Bowman, Clief., 1990, *The Essence of Strategic Management*, Prentice Hall, New York.
- Campbell, Andrew dan Kathleen Sommers Luchs, 1997, *Core Competency-Based Strategy*, International Thomson Business Press, London.
- Carpenter, Gregory S., Rashi Glazer dan Kent Nakamoto, 1997, *Reading On Market-Driving Strategies*, Adison Wesley Longman, Inc., Massachusetts.
- Chisnall, Peter M., 1995, *Strategic Business Marketing*, Prentice Hall, New York.
- Clow, Kenneth E. dan Donald Baack, 2002, *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communication*, Prentice Hall, New Jersey.
- Cochran, William G., 1977, *Sampling Techniques*, John Willey & Sons, New York.
- Collis, David J. dan Cynthia A. Montgomery, 1998, *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Cook, Michelle dan Curtis Cook, 2000, *Competitive Intelligence*, Kogan Page Limited, London.
- Cravens, David W., 2000, *Strategic Marketing*, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- \_\_\_\_\_, Charles W. Lamb, Jr. dan Victoria L. Crittenden, 1999, *Strategic Marketing Management: Cases*, McGraw-Hill Companies, Inc., Boston.
- \_\_\_\_\_, dan Nigel F. Piercy, 2003, *Strategic Marketing, Seventh Edition*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Czinkota, Michael R. dan Masaaki Kotabe, 2001, *Marketing Management*, Second Edition, South-Western College Publishing, USA.
- D'Aveni, Richard A. dan Robert Gunther, 1995, *Hypercompetitive Rivalries: Competing In Highly Dynamic Environments*, The Free Press, New York.
- David, Fred R., 1999, *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Day, Geoge S., 1999, *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York.
- \_\_\_\_\_, dan David J. Reibstein, 1997, *Dynamic Competitive Strategy*, John Willey and Sons, Inc., New York.
- Dess, Gregory G. dan G.T. Lumpkin, 2003, *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, McGrawHill Irwin, Boston.
- Dibb, Sally and Lyndos Simkin, 2001, *The Marketing Casebook*, Thomson Learning, Australia.
- Ferrel, D.C., George H. Lucas, Jr. dan David Luck, 1994, *Strategic Marketing Management*, South-Western Publishing Co., Ohio.

- Fiffield, Paul. Dan Colin Gilligan, 1999, *Strategic Marketing Management: Planning & Controll*, Butterworth-Heinemann, London.
- Hanel, Gary. Dan C.K. Prahalad, 1994, *Competing for The Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Harrison, Jeffrey S. dan Caron H. St. John, 1998, *Strategic Management of Organization and Stakeholders*, South-Western College Publishing, Ohio
- Hawkins, Del L., Roger J. Best dan Kenneth A. Coney, 2001, *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, New York.
- Hax, Arnolde C. dan Nicolas S. Majluf, 1996, *The Strategy Concept and Process*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Hill, Charles W.L. dan Gareth R. Jones, 1998, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston New York
- \_\_\_\_\_, dan Gareth R. Jones, 2001, *Strategic Management: An Integrated Approach, Fifth Edition*, Houghton Mifflin Company, Boston New York.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, 1997, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Alih Bahasa oleh Armand Adiyanto, Erlangga, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1999, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Hollensen, Svend, 2003, *Marketing Management: A Relationship Approach*, Prentice Hall, Harlow.
- Hooley, Graham J. dan John Saunders, 1993, *Competitive Positioning: the key to market succes*, Prentice Hal International, New York.
- Jain, Subhash C., 2000, *Marketing: Planning and Strategy, Sixth Edition*, South-Western College Publishing, Australia.
- Kerin, Roger A. dan Robert A. Peterson, 2001, *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments*, Ninth Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Kotler, Philip., 2001, *A Framework for Marketing Management*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- \_\_\_\_\_, dan Gary Armstrong, 2001, *Principles of Marketing*, Ninth Edition, Prentice Hal International, Inc., USA.
- Kotler Philip & Keller, 2009, *Marketing Management*, , Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Lamb, Charles W., Jr., Joseph F. Hair, Jr. dan Carl McDaniel, 1999, *Essential of Marketing*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Miller, Alex., 1998, *Strategic Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Oldroyd, Mike., 1999, *Marketing Environment*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, Jr., 2003, *Formulation, Implementation, and Control Competitive Strategy*, Eight Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Pelton, Lou E., David Strutton dan James R. Lumpkin, 2002, *Marketing Channels: A Relationship Management Approach, Second Edition*, McGraw-Hill, New York.
- Perreault, Jr., William D. dan E. Jerome McCarthy, 1996, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Chicago.
- Porter, Michael E., 1994, *Keunggulan Bersaing*, Alih Bahasa oleh Tim Penerjemah Binarupa Aksara, Bina Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1997, *Strategi bersaing*, Alih Bahasa oleh Agus Maulana, Erlangga, Jakarta.

- Sekaran, Uma., 1992, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Willey & Sons, Inc., New York.
- Sucherly, 1996, *Strategi Pemasaran dalam Industri Kayu Gergajian dan Pengaruhnya terhadap Penjualan*, Disertasi, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Thomson, Arthur A. dan A.J. Strickland, 1996, *Strategic Management*, Irwin, Chicago.
- Urban, Glen L. dan Steven H. Star, 1991, *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decision*, Prentice Hall, New Jersey.
- Walker, Orville C., Jr., Harper W. Boyd, Jr. dan Jean-Claude Larreche, 1999, *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- \_\_\_\_\_, Harper W. Boyd, Jr., John Mullins dan Jean-Claude Larreche, 2003, *Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Webster Jr, Frederick E., 2002, *Market-Driven Management: How to Define, Develop, and deliver Customer Value, Second Edition*, John Willey and Sons, Inc., New Jersey.
- Wheelen, Thomas L. dan David J. Hunger, 2000, *Strategic Management: Business Policy*, Prentice Hall International, Inc., USA
- Winer, Russell S., 2004, *Marketing Magement, Second Edition*, Perason Prentice Hall, New Jersey.
- Wright, Peter., Mark J. Kroll dan John Parnell, 1996, *Strategic Management*, Prentice Hall International, New Jersey
- Zikmund, William G., 2000, *Business Research Methods*, Sixth Edition, The Dryden Press, Philadelphia.
- Agus Mardiyanto, 2002, Studi Mengenai Kreatifitas Program dan Kinerja Pemasaran, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* Volume I, Nomor 1: Hal 57-58.
- Agus Rahayu, 2002, Strategi Pemasaran Berbasis Pasar dan Sumber Daya, *Jurnal Strategic*, Volume 2 Nomor 4: Hal 37-44.
- \_\_\_\_\_, 2003, Pengaruh Kekuatan Lingkungan Mikro Eksternal terhadap Strategi Bauran Pemasaran serta Implikasinya pada Profitabilitas, *Jurnal Strategic*, Volume 3 Nomor 6: Hal 10-16.
- Eryanafita Ismawanti Judul riset : Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemasaran dengan factor lingkungan sebagai variable moderat (Studi pada industri kerajinan batik di Pekalongan)
- Nursya'bani Purnama, Hery Setiawan Analisis Pengaruh Sumber-Sumber Keunggulan Bersaing Bidang Pemasaran Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia Desember 2003 JSB No. 8 Vol. 2, DESEMBER 2003.



Laporan

Asosiasi Pertekstilan Indonesia, 2011, *Statistic of Indonesian Textile*, Jakarta

Badan Pusat Statistik, 2010, *Statistik Indonesia 2000*, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2002, *Statistik Indonesia 2001*, Jakarta.

Bank Indonesia, 2001, *Laporan Tahunan 2011 Bank Indonesia*, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 2002, *Laporan Tahunan 2011 Bank Indonesia*, Jakarta.

Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2001, *Strategi Industri Nasional*, Jakarta.