

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL PAKAIAN JADI DENGAN PENDEKATAN *CONTINGENT STRATEGIC SUCCESS FORMULA*

TEGUH BAROTO

Jurusan Teknik Industri Univeristas Muhammadiyah Malang
Jalan Raya Tlogomas 246 Malang
E-mail: baroto@umm.ac.id

ABSTRACT

Companies that are categorized as small industries face many difficulties to keep survive or to develop their products. The subject of this study was convection home industry with the commodity as follows: Muslim clothes, sport shirt, baby clothes, children clothes, bed covers, veils, and many kinds of embroidery products. The purpose of CSSF (Contingent Strategic Success Formula) approach was to analyze the formula of success strategy by combining the internal condition with external condition of the company. The ways to do that were by measuring, estimating, and predicting the environment condition of the company at this time and at the specific time in the future. The measuring of internal condition of the company is aimed to know the things that need to be repaired so the company can fulfill the requirement of optimal external condition in the future. The finding of this study was shown in 4 cases. First, the variables that have influence in convection home industry were 36 industries. Second, there were 3 clusters of convection home industries, those were: Cluster 1, the companies of embroidery convection that lack of success, and Cluster 2 and 3, the company with mass production that success enough and very success. Cluster 1 was categorized as the company that left behind in the competition and its agresiveness and responssiveness is under environment turbulence. Cluster 2 was success enough because the turbulence difference with agresiveness and responssiveness is not wide. Cluster 3 was the best one because the company was number one in the competition and its agresiveness and responiveness exceed the environment turbulence at this time. Three, to get success in the future, the company need to fulfill the optimal internal condition that suitable with the level of turbulency. It is better for the companies to apply 3 succeed marketing points, those are: to develop the positioning of the products in the specific SBA, create the strong differences, create mark equities, or the emotional relationship with the customers

Key words: home industry, environment turbulence, agresiveness, responssiveness

PENDAHULUAN

Persaingan pasar global yang sudah berjalan selama ini membawa konsekuensi yang cukup berat terhadap kelangsungan hidup industri-industri kecil dalam negeri, perusahaan-perusahaan itu dituntut untuk memberikan beraneka alternatif produk yang berkualitas dan kompetitif di pasar, sementara kemampuan inovatif dan manajerial yang kurang dimiliki para pemilik perusahaan, serta sikap yang apatis terhadap perkembangan pasar adalah salah satu pemicu kurangnya kemampuan bersaing industri kecil kita di pasar, terutama di pasar global. Persyaratan untuk masuk ke pasar global apapun lingkungannya adalah pada efisiensi, biaya, dan kualitas produk. Tidak pernah adanya prediksi bisnis untuk jangka

waktu tertentu di masa mendatang merupakan salah satu penyebab ketidakmampuan industri-industri kecil dalam negeri untuk tumbuh dan berkembang serta berkompetisi di pasar. Jangankan untuk berpikir ke arah depan, untuk kelangsungan hidup perusahaan saja begitu sulit ditengah kondisi perekonomian saat ini, permodalan, teknologi, manajerial menjadi masalah klasik yang menjadi kambing hitam terhadap sulit perkembangan industri kecil kita, apalagi dukungan perbankan nasional yang berat dalam pengucuran kredit akibat dari ketidak-seriusannya dalam keikutsertaan membangun industri nasional, sikap-sikap negatif dan kepercayaan yang sangat rendah kepada pelaku ekonomi kecil turut mendukung melemahnya kemampuan

industri kecil (Santoso, 2002). Perusahaan yang termasuk kelompok industri kecil, banyak yang mengalami kesulitan untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya maupun untuk mengembangkan usahanya. Berbagai kesulitan yang dihadapi industri kecil serta perubahan pola perdagangan global, mendorong penulis untuk meneliti dan mengkaji tentang strategi pengembangan industri kecil sebagai tugas akhir. Kelompok industri kecil pakaian jadi yang diteliti dengan ruang lingkup komoditi sebagai berikut: kemeja, celana, pakaian anak, kaos, kebaya, rok, blus, jaket, popok, gita, sarung bantal, sprei, plisket, celana dalam, pakaian olahraga, daster, kerudung, mukena, bordir dan lain-lain. Dalam penelitian ini kami menggunakan *Pendekatan CSSF (Contingent Strategic Success Formula)*, yang ditujukan untuk menganalisis formula strategi sukses dengan mengkombinasikan kondisi internal perusahaan dan eksternal perusahaan, yaitu dengan mengukur, mengestimasi, dan memprediksi kondisi lingkungan perusahaan pada saat ini dan rentang waktu tertentu di masa depan (Ansoft, H.I. 1965). Pengukuran kondisi internal perusahaan dimaksudkan agar nantinya dapat diketahui hal-hal yang perlu diperbaiki sehingga dapat memenuhi persyaratan kondisi eksternal perusahaan yang optimal di masa mendatang. Penelitian ini bertujuan. Memperoleh rumusan strategis untuk pengembangn industri konveksi. Mendapatkan usulan alternatif solusi yang sesuai dengan profil perusahaan untuk mencapai sukses usaha.

METODE

Field reseach dilakukan dengan cara wawancara dengan Beberapa pemilik usaha konveksi ditempat kami melakukan penelitian, tentang hal-hal yang menjadi kendala dalam mengembangkan usaha mereka serta dengan pejabat Disperindag Tulungagung, tentang pola pembinaan, langkah yang ditempuh pemerintah untuk memajukan industri kecil konveksi dan lain-lain. Observasi merupakan pengamatan secara langsung baik lingkungan intern perusahaan maupun lingkungan ekstern perusahaan. Kuesioner dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi kepada pemilik perusahaan dan ahli sebagai responden.

Variabel-variabel penelitian meliputi 3 faktor utama, yaitu faktor-faktor yang menjadi tolok ukur metode *contingent strategic success formula*, yaitu: Faktor Turbulensi Lingkungan, faktor agresivitas perusahaan, faktor Responssivitas Perusahaan. Ketiga faktor utama tersebut dibawa ke lapangan untuk diadakan identifikasi variabel-variabel yang sekiranya terkait dengan masalah yang diteliti. Variabel-variabel yang diidentifikasi ini masih bisa berkembang nantinya akibat adanya informasi-informasi yang baru atau temuan-temuan yang baru, sedangkan fungsi strateg dalam pengambilan keputusan ada lima, yaitu: persaingan, pemasaran, produksi, modal, tenaga kerja dan organisasi, pengumpulan data dan pengolahan.

Pengumpulan data dengan cara wawancara langsung yang hasilnya berupa data primer, dan data hasil kuesioner yang kami sebarakan kepada para pemilik perusahaan konveksi, Uji validitas Untuk Mendapatkan kevalidan data yang diperoleh diuji dengan rumus:

$$r = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)/n}{\sqrt{\left\{ \sum x - (\sum x)/n \right\} \left\{ \sum y - (\sum y)/n \right\}}}$$

Uji ini dilakukan dengan cara data yang diperoleh dengan software SPSS 11,0 dan diperoleh r hitung. Apabila r_{xy} hitung lebih besar daripada r tabel maka data tersebut dinyatakan valid (Santoso, 2003).

Uji reliabilitas, walaupun reliabilitas mempunyai nama lain seperti keterpercayaan, katerandalan, keajegan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Namun ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Salah satu teknik yang digunakan untuk menguji reliabilita adalah menggunakan koefisien Alpha Cronbach, adalah:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_j^2}{s_x^2} \right]$$

apabila $\alpha > r$ tabel maka tingkat keandalan alat ukur tersebut mamiliki tingkat kepercayaan sangat tinggi sehingga alat ukur tersebut dapat digunakan

dalam uji reliabilitas, peneliti menggunakan SPSS 11.0

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis faktor bertujuan untuk mendapatkan hubungan antarvariabel yang saling independen dengan uji korelasi, harus didapatkan harga korelasi di atas 0,5 dan membuat bentuk reduksi baru yang dinamakan faktor, untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu serta untuk mendapatkan *factor score*.

Analisis faktor ini peneliti bertujuan memperoleh sejumlah faktor/aspek yang bisa mewakili sejumlah variabel yang masuk kedalam faktor-faktor tersebut, nilai tiap faktornya, menilai seberapa kuat pengaruh tiap faktor tersebut memengaruhi perkembangan industri kecil konveksi ini.

Dalam analisis faktor ini peneliti menggunakan SPSS 11.0 Selanjutnya dalam menilai tingkat Turbulensi, tingkat Agresivitas, tingkat Responssivitas menggunakan skala waktu (tahun) dengan rentang horison waktu sepanjang (3) tiga tahun sebagai tolok ukurnya untuk menjawab kuesioner bagian 4, dengan harapan responden memberikan jawaban berapa tahun (dalam rentang waktu 3 tahun tersebut) perubahan yang terjadi pada perusahaannya. Penyebaran kuisionr ini dilakukan setelah terbetuk cluster, sehingga kuesioner ini dibagikan kepada masing-masing tingkat cluster yang terbentuk Analisis Cluster Mengelompokkan objek-objek berdasarkan kesamaan karakteristik di antara objek-objek tersebut.

Langkah-langkah analisis cluster: mengukur kesamaan antarobjek berdasarkan similarity dengan mengukur korelasi antar sepasang objek, mengukur jarak antar dua objek, mengukur asosiasi antarobjek. Standardisasi dengan mengubah Z-score. Membuat cluster dengan metode Hierarchical, karena memerlukan pengelompokan yang bertingkat. Intepretasi terhadap cluster yang telah terbentuk. Melakukan validasi dan profiling cluster yang terbentuk, apakah sudah valid atau belum. Dengan analisis cluster ini peneliti mengelompokkan industri menjadi beberapa cluster untuk memudahkan intepretasi hasil ke masing-masing industri yang sudah terwakili dengan adanya faktor tersebut

Dalam analisis cluster ini peneliti menggunakan SPSS 11.0. Analisis AHP dalam analisis ini mengolah data dalam penentuan keputusan terakhir yang harus diambil setelah melalui serangkaian analisis. Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yang menggunakan metode *Analitycal Hierarcy Proses* (AHP) adalah Penyusunan Struktur hierarki, penilaian Perbandingan Berpasangan, menguji Konsistensi (Saaty, 1993). Pengukuran tingkat turbulensi lingkungan, agresivitas, responssivitas dalam pengukuran ini penulis menggunakan skala turbulensi dalam pengolahan data hasil wawancara/ *judgement* para pemilik perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis faktor telah diperoleh variabel yang berpengaruh dan tidak berpengaruh dalam penentuan strategi pengembangan usaha kecil konveksi, variabel yang tidak berpengaruh karena tidak valid dapat disimak di Tabel 1.

Tabel 1. Variabel tidak Valid

Item	Keterangan
X ₁	Keterampilan tenaga kerja
X ₃	Produk yang dihasilkan
X ₄	Inovasi produk
X ₈	Mendapatkan bahan baku
X ₂₀	Pasar yang dikuasai
X ₃₅	Peranan Bank
X ₄₁	Peluang keberhasilan usaha
X ₄₂	Pengendali usaha
X ₄₄	Kecenderungan M. Perubahan

Sedangkan variabel yang berpengaruh pada perkembangan industri kecil konveksi adalah 45 variabel yang sudah ditentukan dengan meninggalkan variabel yang tidak valid (tidak berpengaruh). Selanjutnya dari analisis faktor terbentuk 9 faktor dengan anggota yang berkorelasi cukup kuat sehingga dapat dikatakan bahwa ke-9

Tabel 2. Faktor yang Terbentuk

Faktor	Nama Faktor
Faktor I	Komplekstas lingkungan
Faktor II	Familiaritas perub. Lingkungan
Faktor III	Kecepatan perub. Lingkungan.
Faktor IV	Visibilitas perub. Lingkungan.
Faktor V	Perubahan Produk
Faktor VI	Kecep.Waktu Pengenalan Produk
Faktor VII	Pengendalian gerak organisasi
Faktor VIII	Strategi Perusahaan
Faktor IX	Respons perus. hadapi perub lingkungan

faktor yang terbentuk tersebut dapat dinyatakan sebagai hasil yang optimum, ke-9 faktor tersebut dapat disimak di Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 dapat diartikan variabel yang terdapat dalam faktor-faktor tersebut berpengaruh dalam perkembangan industri kecil dengan kontribusi sebesar bobot yang tertera pada tabel di atas. Kalau kita lihat variabel produk yang dihasilkan seharusnya secara logika sangat berpengaruh pada perkembangan industri konveksi, hal ini menunjukkan bahwa untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal seharusnya dilakukan penelitian yang berulang-ulang. Berdasarkan interpretasi faktor tersebut dapat ditarik bahwa variabel-variabel yang berpengaruh tersebut harus mendapatkan perhatian lebih dalam menjalankan bisnis konveksi karena variabel-variabel ini turut menentukan arah perkembangan bisnis ini sesuai dengan kontribusinya.

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

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

Intepretasi variabel ini didasarkan pada skala angka yang sebelumnya diberikan ke responden, yakni dari skala 1 sampai 5. Karena angka bergerak dari negatif (angka 1 untuk sangat tidak setuju) ke positif (angka 5 sangat setuju), maka secara logika, semakin angka output mendekati 5 semakin responden berpersepsi positif terhadap variabel tertentu. Sebaliknya, semakin kecil angka output, semakin responden berpersepsi negatif.

Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel itu berpengaruh pada perkembangan industri kecil.

Faktor familiaritas lingkungan. Terdiri atas variabel tuntutan tenaga kerja, pengendalian kualitas, jumlah pemasok, tekanan pesaing, promosi, rebutan pasar dengan pesaing, mendapatkan dana, pengaruh suku bunga. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil

Faktor kecepatan perubahan lingkungan. Terdiri atas variabel peranan pemasok dalam penentuan harga, perubahan harga baku baku, pengaruh inflasi, pengaruh peraturan pemerintah, pembinaan dari pemerintah, sikap menghadapi perubahan lingkungan local. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil

Faktor visibilitas perubahan lingkungan. Terdiri atas variabel mengubah strategi pemasaran, pengaruh perekonomian nasional, pesaing baru. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil.

Faktor perubahan produk. Terdiri atas variabel pengembalian produk, perubahan teknologi. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil.

Faktor kecepatan waktu pengenalan produk. Terdiri atas variabel Substitusi Produk, Pindah Pemasok. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil.

Faktor pengendali gerak organisasi. Terdiri atas variabel saluran distribusi, peluang keberhasilan usaha. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil.

Tabel 3. Bobot Tiap Faktor

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

Faktor strategi perusahaan. Terdiri atas variabel kehabisan bahan baku. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil.

Faktor respons terhadap perubahan lingkungan. Terdiri atas Jumlah Pesaing, Pengaruh Perekonomian Lokal. Karena korelasi variabel-variabel di atas adalah positif, maka variabel-variabel berpengaruh pada perkembangan industri kecil Tetapi untuk X_{37} pengaruh perekonomian lokal, semakin besar pengaruh perekonomian lokal semakin mempersulit perkembangan industri kecil konveksi.

Cluster I umumnya konveksi bordiran kecil yang kurang berhasil, permodalan kecil, dikelola apa adanya, menunggu kalau ada orderan, tidak aktif dalam pemasaran, pasar hanya terbatas pada wilayah Tulungagung saja, umumnya menghasilkan sarung bantal bordir, sprej bordir, jilbab bordir dengan skala/jumlah yang kecil.

Cluster II umumnya berdasarkan produksi massal untuk segala macam konveksi bordir yang kurang berhasil, permodalan relatif cukup, kurang dalam pemasaran, tetapi pangsa pasar cukup luas, lebih berani mengambil risiko, kurang kreatif dalam pengembangan produk, teknologi yang dipakai cukup memadai.

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

Berdasarkan tabel tingkat turbulensi, tingkat agresivitas, tingkat responsivitas di atas dapat dilihat profil industri kecil untuk masing-masing cluster yang terbentuk profil cluster itu adalah sebagai berikut.

Profil Cluster I. Tingkat turbulensi 1.78 berarti masuk pada level *Expanding*, mereka

Tabel 5. Faktor Utama Tiap Cluster

Cluster	Faktor 1 Saat ini	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 1 Nanti
1	1.78	1.56	1.57	2.44
2	1.8	2.35	1.91	2.18
3	2.07	2.83	2.76	2.82

berada pada pasar lokal, perubahan produk minim, Familiaritas lingkungan masih pada lingkungan dia sendiri belum mendapatkan tantangan yang lebih kompleks dari lingkungan luar, kecepatan untuk beradaptasi lambat, mulai meramalkan permintaan konsumen dengan model yang sangat sederhana.

Tingkat agresivitas 1.56 berarti *Stable* sedikit mengarah pada *reactive* bertindak sangat lambat atau kadang-kadang berubah untuk penyesuaian dengan lingkungan, sedikit reaktif terhadap perubahan lingkungan, reaktif ketika ada perubahan yang cukup signifikan di pasar.

Tingkat responsivitas 1.57 berarti *custodial* sedikit mengarah pada *production* menunggu melakukan sesuatu setelah ada pesaing yang melakukan/introvert, dikendalikan oleh lingkungan, terkejut dengan perubahan pasar, susah beradaptasi.

Tingkat Turbulensi Nanti 2.44 berarti karena tingkat agresivitas dan responsivitasnya kecil maka diperkirakan dalam 1 tahun mendatang perusahaan masih pada perilaku yang seperti sekarang.

Profil Cluster II. Tingkat turbulensi 1.8 berarti sedikit *Repetitive* cenderung *Expanding*, masih pada kisaran pasar lokal yang lebih luas karena adanya tindakan pemasaran, mulai memperhitungkan segala macam keputusan yang diambil, *Rapidity* masih cukup lambat, sudah mulai meramalkan dengan sungguh terhadap perubahan pasar.

Tingkat agresivitas 2.35 berarti bergerak pada kisaran *Expanding* menuju *Changing* lebih reaktif sampai tindakan antisipasi terhadap perubahan lingkungan.

Tabel 4. Cluster dan Anggotanya

Cluster	Anggota
Cluster I	1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 43, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 62, 63, 64, 65
Cluster II	3, 6, 7, 10, 12, 13, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46
Cluster III	47, 56, 57, 58, 59, 60, 61

Tingkat responssivitas 1.91 berarti Bergerak pada kisaran *production* sampai *marketing* sudah berpikir kualitas produk, kapasitas produksi, mulai berpikir tentang pemasaran yang efisien, dikendalikan pasar.

Turbulensi Nanti 2.18 berarti masih berada pada kondisi sekarang untuk 1 tahun mendatang.

Profil Cluster III. Tingkat turbulensi 2.07 berarti bergerak pada *Expanding* sampai *changing*, melakukan perubahan sesuai tuntutan pasar sampai dapat dipenuhi, bergerak pada pasar yang lebih luas sampai keluar daerahnya, mengikuti teknologi, bergerak cepat dalam menanggapi perubahan, mulai memprediksi apa yang laku untuk tahun mendatang

Tingkat agresivitas 2.83 berarti bergerak pada kisaran *reaktife* sampai *Anticipatory*, selalu mengantisipasi perubahan, mengubah produk sebagai respons terhadap pesaing atau permintaan pasar.

Tingkat responssivitas 2.76 berarti bergerak pada *marketing* sampai *strategic*, berpikir strategis, pemasaran dilakukan cukup baik, sedikit dikendalikan pasar, lebih terbuka terhadap perubahan, antisipasi terhadap tantangan baru, lebih kreatif.

Turbulensi nanti 2.82 berarti masih pada kondisi sekarang untuk 1 tahun mendatang karena belum bisa menguasai pasar atau masih ada kendali dari pasar.

Berdasarkan Tabel 6 dapat dianalisis strategi pengembangan sebagai berikut:

Cluster I. Penambahan permodalan, melakukan promosi yang gencar, menetapkan harga yang benar-benar kompetitif, harus berusaha merespons tindakan pesaing, peningkatan kapasitas produksi dan mulai berinovasi, memberikan target produksi pada TK antisipatif terhadap perubahan, *strategi pemasaran yang kokoh*, memperluas pangsa pasar.

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

Cluster III. Tekankan pada *strategi pemasaran yang kokoh*, penambahan produksi dan sedikit tambah permodalan: Perluas pangsa pasar diiringi promosi secara kontinu, Peningkatan kapasitas produksi, kendalikan kualitas, terus berinovasi, Tetapkan harga yang bersaing, responssif terhadap pesaing, mulai batasi TK. Lakukan manajemen perusahaan yang efektif dan efisien.

Secara umum masalah strategi pemasaran menjadi masalah utama bagi kelangsungan hidup dari industri kecil konveksi daripada kesulitan permodalan seperti yang kita dengar selama ini yang menjadi keluhan para pelaku ekonomi mikro. Dari hasil analisis-analisis di atas dan kenyataan dilapangan tergambar dengan jelas tidak adanya strategi pemasaran yang jelas dan tegas sehingga bisa menjamin kelangsungan hidup industrinya, dalam hal pemasaran, penulis menyarankan untuk melakukan tindakan-tindakan strategis dan aplikatif sebagai solusi pemasaran produk-produk konveksi, solusi ini terkait satu dengan yang lainnya dan tidak bisa ditinggalkan salah satu di antaranya, langkah-langkah solusi itu sebagai berikut. Membangun *positioning* produk pada SBA yang spesifik, yaitu produk yang dihasilkan harus ditawarkan pada SBA (segmen pasar) yang tepat dibenak pelanggan dengan segmen pasar yang ditetapkan dan target yang dituju. Dalam praktik *positioning* ini adalah berupa janji bahwa produk yang dikeluarkan berkualitas baik dari sisi bahan baku kain, bordiran, model, jahitan dan yang lainnya yang menjanjikan kenyamanan saat dipakai. Lalu bagaimana memenuhi janji tersebut, untuk memenuhi janji ini segera bangun sebuah *defferensiation* yang kukuh, yaitu selama produksi berjalan harus tetap menghasilkan produk yang seperti telah dijanjikan, melalui pemilihan bahan baku yang berkualitas sesuai standar produknya, teknologi yang dipakai, design/mode yang dipakai, *style* dan sebagainya, yang membedakan dengan produk dari pesaing/perusahaan lain. Setelah memenuhi janji maka langkah selanjutnya adalah segera bangun hubungan emosional dengan para pelanggan fanatnya atau membangun sebuah *ekuitas merk* secara berkelanjutan. Cara banyak, salah satunya adalah menjadikan merek produk kita adalah sesuatu yang keramat/harus dimiliki, melalui iklan yang terus-menerus ditayangkan

Tabel 6. Fungsi Strategi dan Fungsi Parameter

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

kedalam benak pelanggan bahkan sampai jauh kedalam hati para pelanggan. Ketiga poin strategi aplikatif pada tataran operasional di atas kami simpulkan setelah sekian lama bergelut dengan analisis masalah yang dihadapi industri kecil, kenyataan di lapangan yang menunjukkan begitu lemahnya pemasaran yang dilakukan perusahaan-perusahaan ini serta sebuah konsep pemasaran modern yang lebih menekankan sebuah hubungan emosional antara produsen-konsumen sehingga

mampu menekan konsumen untuk tidak bisa pindah pada produsen lain.

SIMPULAN

Agar sukses dalam pengembangan industrinya maka strategi yang harus diterapkan. 1) penambahan permodalan, melakukan promosi, menetapkan harga yang kompetitif, merespons tindakan pesaing, meningkatkan kapasitas produksi dan berinovasi, memberikan target produksi