

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Lingkungan Industri Kecil

Analisis lingkungan industri kecil merupakan salah satu proses yang harus dilakukan untuk mengidentifikasi lingkungan industri kecil. Lingkungan industri kecil pada umumnya terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang terdapat di dalam industri kecil. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle. Hasil dari analisis tersebut, nantinya dapat digunakan sebagai masukan untuk pengembangan strategi yang baik. Faktor-faktor internal yang dimiliki terdiri dari pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan keuangan.

a. Pemasaran

Batik Tegalan dibagi menjadi dua kategori, yaitu batik tulis dan batik cap. Produk ini sudah lama berkembang dan merupakan salah satu komoditas unggulan Kabupaten Tegal. Produk batik Tegalan yang ditawarkan memiliki variasi motif dan corak beranekaragam serta memiliki karakteristik yang khas, mulai dari filosofi, motif, corak dan warna yang menunjukkan identitas masyarakat Kabupaten Tegal. Namun produk yang dihasilkan tersebut belum memiliki hak

cipta sehingga mudah untuk ditiru oleh daerah lain. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor kelemahan perkembangan industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle.

Dalam kegiatan pemasaran, kualitas produk yang ditawarkan oleh industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle beranekaragam. Hal ini dikarenakan belum memiliki standarisasi nasional dari pemerintah. Meskipun demikian, industri kecil selalu mengutamakan dan menjaga kualitas produk yang dihasilkan dengan cara menggunakan bahan baku yang berkualitas, misalnya menggunakan kain mori yang halus. Oleh karena itu, kualitas produk yang selalu terjaga dengan baik dan kerusakan produk yang dihasilkan relatif kecil dapat menjadi kekuatan bagi perkembangan industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle.

Penetapan harga jual produk dari setiap industri kecil umumnya berbeda-beda karena adanya perbedaan tingkat harga beli bahan baku, banyaknya tenaga kerja yang digunakan, dan banyaknya bahan baku yang digunakan dalam produksi, serta tingkat kesulitan motif batik yang diproduksi. Oleh karena itu, tingkat harga jual produk dalam industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle tidak seragam, yaitu berkisar antara Rp 80.000,-/potong kain sampai Rp 125.000,-/potong kain batik cap, sedangkan Rp 150.000,-/potong kain sampai Rp 500.000,-/potong kain batik tulis. Tingkat harga jual juga

digunakan oleh sebagian pengusaha sebagai strategi bersaing dengan industri kecil sejenis.

Selama ini dalam kegiatan pemasaran, promosi produk kurang dilakukan secara aktif. Kegiatan promosi yang pernah dilakukan hanya sebatas berasal dari program pemerintah daerah yang memfasilitasi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle untuk ikut serta dalam kegiatan pameran baik di wilayah lokal maupun nasional. Oleh karena itu, kegiatan promosi yang dilakukan hanya melalui informasi dari mulut ke mulut karena adanya kepuasan konsumen terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Ada juga beberapa pengusaha yang memanfaatkan sosial media sebagai kegiatan promosi. Namun pada dasarnya kegiatan promosi produk yang dilaksanakan masih sangat kurang, sehingga dapat menjadi salah satu kelemahan bagi perkembangan usaha pada industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle karena menyebabkan masih terbatasnya masyarakat yang mengenal produk batik Tegalan serta masih terbatasnya wilayah distribusi produk.

Untuk penjualan batik Tegalan, rata-rata pengusaha menjual sendiri, baik langsung diambil oleh pembeli ke tempat industri maupun diantar industri kepada pembeli serta melalui distributor atau agen. Sebagian besar daerah pemasaran produk masih di dalam Kabupaten Tegal itu sendiri atau daerah pemasarannya masih lokal.

b. Produksi

Kegiatan produksi batik Tegalan di Desa Bengle masih menggunakan tenaga manusia dan secara teknologi relatif sederhana, hal tersebut menyebabkan kurang bersaingnya industri batik Tegalan di Desa Bengle dengan industri sejenis di daerah-daerah lain. Misalnya untuk melukis pola batik, masih menggunakan canting tradisional. Padahal di daerah lain seperti Pekalongan sudah menggunakan canting listrik dan mesin, akibatnya kapasitas produksi masih kalah dibandingkan daerah tersebut.

c. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset faktor produksi yang berfungsi untuk melancarkan proses produksi dan turut menentukan pertumbuhan perusahaan. Secara umum, tenaga kerja industri kecil batik Tegalan berasal dari sekitar lokasi industri yang telah memiliki dasar keterampilan dan pengetahuan mengenai membatik yang diperoleh secara turun-temurun dari keluarga. Oleh karena itu, dengan memanfaatkan tenaga kerja lokal yang terampil dapat menjadi kekuatan bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle dalam pengembangan usaha. Jumlah tenaga kerja yang digunakan saat ini sekitar 10-20 orang dengan mayoritas karyawannya adalah perempuan. Untuk tingkat pendidikan sebagian besar karyawan hanya lulusan SMP.

Dalam industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle, tidak terdapat kontrak kerja antara pemilik dan karyawan. Oleh karena itu, karyawan memiliki kebebasan untuk menyampaikan pendapat terkait dengan masalah kerja kepada pemilik. Umumnya sistem pembayaran upah sesuai dengan borongan yaitu seminggu sekali. Tingkat upah karyawan berkisar antara Rp 400.000,- sampai Rp 500.000,- per minggu dengan waktu kerja 8 sampai 9 jam per hari. Fasilitas yang umumnya disediakan untuk pekerja berupa tempat ibadah, makan pagi, makan siang dan jajanan gratis selama bekerja.

d. Keuangan

Modal awal yang digunakan untuk mendirikan usaha sepenuhnya berasal dari modal sendiri. Sedangkan untuk tambahan modal dalam pengembangan usaha memanfaatkan bantuan keluarga dan mengajukan pinjaman pada pihak perbankan. Sistem pencatatan keuangan yang dilaksanakan oleh industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle belum ada. Atau dengan kata lain, perusahaan tidak dapat menganalisis secara pasti tentang biaya produksi yang diperlukan, karena perusahaan tidak membuat laporan keuangan. Terkait dengan hal tersebut dapat menjadi kelemahan bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle dalam perkembangan usahanya karena peran pencatatan keuangan sangat penting dalam upaya peningkatan pengelolaan dan pengalokasian keuangan secara baik.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berada di luar usaha dan terlepas dari sistem operasional usaha. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle. Faktor-faktor eksternal terdiri dari pemerintahan, sosial budaya, ekonomi, teknologi, pembeli, dan pesaing.

a. Pemerintah

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 6 Tahun 2016 tentang Seragam PNS, maka PNS wajib memakai baju batik pada hari Kamis dan Jum'at. Hal tersebut dapat menjadi peluang bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle. Selain itu, Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Tegal juga mempunyai program yang bertujuan untuk mengembangkan industri kecil secara umum di Kabupaten Tegal. Program-program tersebut meliputi pelatihan proses produksi, pelatihan pemasaran, dan pembinaan.

b. Sosial dan budaya

Trend fashion yang terus berkembang sampai saat ini menjadi sebuah ancaman bagi industri kecil batik Tegalan. Perkembangan *fashion* yang semakin pesat dapat membuat masyarakat Indonesia cenderung lebih tertarik pada pakaian modern dibandingkan dengan pakaian tradisional seperti batik. Perubahan perilaku tersebut dapat menjadi ancaman bagi perkembangan industri batik Tegalan.

Dengan berbagai jenis *fashion* yang dimunculkan, membuat seseorang dalam membeli sesuatu juga dipengaruhi oleh keluarga konsumen yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan bahwa konsumen memutuskan untuk membeli sesuatu atas pertimbangan atau saran dari keluarga.

Minimnya minat generasi muda dalam membuat akan menjadi ancaman bagi industri batik Tegalan, biasanya yang masih mau membuat adalah perempuan yang sudah menikah atau punya anak. Hal ini disebabkan sebagian besar generasi muda memilih bekerja merantau ke luar daerah seperti Jakarta, karena banyaknya tawaran pekerjaan dengan upah (gaji) yang lebih menjanjikan. Kondisi ini dapat mempengaruhi keberadaan batik Tegalan karena tidak adanya regenerasi.

Peningkatan jumlah penduduk di suatu negara dapat menciptakan pangsa pasar bagi setiap bidang usaha. Di Indonesia, jumlah penduduk setiap tahunnya mengalami peningkatan selama periode tahun 2012-2016. Pada tahun 2016 jumlah penduduk Indonesia mencapai 261.115.456 jiwa atau meningkat sebesar 0,23 persen dari tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah penduduk Indonesia selama periode 2012-2016 dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1.
Penduduk Indonesia Tahun 2012-2016

Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Pertumbuhan (%)
2012	248.883.232	-
2013	252.032.263	0,25
2014	255.131.116	0,24
2015	258.162.113	0,24
2016	261.115.456	0,23

Sumber: World Bank (2017)

Pertumbuhan jumlah penduduk di Indonesia ini disebabkan oleh pertumbuhan jumlah penduduk yang hampir terjadi di seluruh wilayah Indonesia. Salah satu wilayah di Indonesia yang mengalami peningkatan jumlah penduduk setiap tahunnya adalah Kabupaten Tegal. Pada tahun 2016 jumlah penduduk Kabupaten Tegal tercatat mencapai 1.429.386 jiwa dengan tingkat pertumbuhan penduduk sebesar 0,06 persen. Semakin meningkatnya jumlah penduduk menyebabkan kebutuhan sandang juga ikut meningkat, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan permintaan produk sandang dan dapat menciptakan peluang pasar untuk usaha di bidang sandang. Hal ini berpengaruh juga terhadap peningkatan permintaan produk yang dihasilkan oleh industri kecil batik Tegal di Desa Bengele. Pertumbuhan jumlah penduduk di Kabupaten Tegal pada tahun 2012-2016 dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2.
Penduduk Kabupaten Tegal Tahun 2012-2016

Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Pertumbuhan (%)
2012	1.409.406	-
2013	1.415.009	0,08
2014	1.420.132	0,07
2015	1.424.890	0,07
2016	1.429.371	0,06

Sumber: BPS Kabupaten Tegal (2016)

c. Ekonomi

Kondisi perekonomian Kabupaten Tegal selama kurun waktu tiga tahun terakhir menunjukkan adanya pertumbuhan ekonomi yang positif. Hal ini dapat dilihat dari laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tegal pada tahun 2016 sebesar 6,37 persen atau mengalami peningkatan sebesar 0,92 persen dengan tahun sebelumnya. Data mengenai pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tegal pada tahun 2014 sampai tahun 2016 ditunjukkan pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3.
Laju Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Tegal Tahun 2014-2016

Tahun	Laju Pertumbuhan Ekonomi (persen)
2014	5,03
2015	5,45
2016	6,37

Sumber: BPS Kabupaten Tegal (2017)

Untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tegal dapat diukur menggunakan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga konstan. PDRB atas dasar harga konstan ini menggunakan harga dasar tahun 2010. Perekonomian Kabupaten Tegal berdasarkan ukuran PDRB pada tahun 2016 mengalami peningkatan dibandingkan PDRB pada tahun-tahun sebelumnya.

PDRB atas dasar harga konstan 2010 sebesar Rp 21.265.717,23 juta. Kondisi ini menunjukkan adanya hubungan yang positif antara laju pertumbuhan ekonomi dengan nilai PDRB atas dasar harga konstan, dimana laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tegal yang semakin membaik diiringi dengan peningkatan nilai PDRB atas dasar harga konstan.

Tabel 5.4.
Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Konstan
Kabupaten Tegal Tahun 2014-2016

Tahun	Nilai PDRB Atas Dasar Harga Konstan (Juta Rp)
2014	18.958.841,04
2015	19.992.675,45
2016	21.265.717,23

Sumber: BPS Kabupaten Tegal (2017)

Dengan adanya pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Tegal yang semakin membaik, maka dapat berimplikasi terhadap peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat Kabupaten Tegal. Dengan demikian, kondisi tersebut dapat menjadi peluang bagi perkembangan berbagai industri yang beroperasi di Kabupaten Tegal, termasuk bagi industri kecil batik Tegal di Desa Bengle.

Perubahan nilai tukar rupiah terhadap dollar dapat mempengaruhi harga bahan baku untuk membuat, sehingga mengakibatkan harga bahan baku tidak stabil atau fluktuatif. Oleh karena itu, harga bahan baku yang fluktuatif dapat menjadi ancaman bagi perkembangan industri kecil batik Tegal. Selain itu, banyaknya pinjaman modal yang ditawarkan oleh lembaga keuangan

juga merupakan peluang bagi industri kecil batik Tegal untuk meningkatkan modal dalam pengembangan usaha.

Terbukanya pasar bebas ASEAN dapat menjadi ancaman bagi industri-industri di Indonesia, terutama industri menengah dan kecil dalam bersaing. Termasuk industri kecil batik Tegal. Masuknya barang-barang dari luar negeri yang lebih murah dan berkualitas seperti batik China, membuat produk dalam negeri kalah bersaing dan bisa berdampak pada menurunnya pertumbuhan ekonomi negara.

d. Teknologi

Selama ini industri kecil batik Tegal di Desa Bengle hanya memanfaatkan teknologi yang masih sederhana dalam proses produksi. Peralatan yang digunakan dalam proses produksi berupa peralatan sederhana yang dioperasikan secara manual. Adapun peralatan yang digunakan dalam proses produksi, yaitu:

1) Canting

Canting merupakan salah satu alat yang berfungsi untuk melukis motif batik menggunakan malam. Ada berbagai macam jenis canting yang bisa digunakan, masing-masing jenis tersebut memiliki fungsi yang berbeda. Seperti canting pola, canting isen-isen dan canting tembok.

2) Wajan kecil dan kompor kecil

Wajan kecil merupakan alat yang berfungsi untuk tempat memanaskan lilin/malam yang diletakkan diatas kompor. Sedangkan kompor kecil merupakan alat yang berfungsi sebagai sumber panas untuk melelehkan lilin/malam batik. Pada umumnya para pengrajin biasanya menggunakan jenis kompor minyak biasa.

3) Gawangan

Alat ini berfungsi sebagai penyangga kain saat proses membatik. Alat ini bisa terbuat dari kayu ataupun bambu.

4) Dingklik

Dingklik merupakan kursi kecil terbuat dari kayu ataupun plastik yang digunakan sebagai tempat duduk pengrajin.

5) Celemek

Alat ini digunakan sebagai alas saat membatik yang ditempatkan diantara paha dan kain batik agar tidak mengotori pembatik.

6) Sarung tangan

Digunakan untuk pengamanan tangan pada saat proses pewarnaan.

7) Meja kayu

Digunakan untuk meluruskan/meratakan permukaan kain sebelum dibatik dan juga bisa digunakan untuk menggambar pola motif batik di atas kain dengan menggunakan pensil.

Selain itu perkembangan teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi dapat dimanfaatkan sebagai peluang bagi perusahaan dalam menunjang kelancaran kegiatan usaha. Adanya perkembangan teknologi informasi seperti internet, televisi, koran, majalah dan radio dapat mempermudah kegiatan promosi serta menambah pengetahuan baru yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Untuk perkembangan alat komunikasi seperti telepon seluler juga dapat mempercepat proses komunikasi antara produsen dengan konsumen dan mempermudah proses transaksi. Sedangkan perkembangan teknologi di bidang transportasi dapat mempercepat dan memperlancar kegiatan pendistribusian barang, seperti jasa pengiriman.

e. Pembeli

Secara umum, pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan produk yang akan dibeli sesuai dengan selera mereka serta dapat mempengaruhi perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan pelayanan serta kapasitas penjualan perusahaan. Pembeli dari industri kecil batik Tegal di Desa Bengle adalah para agen, distributor, toko dan konsumen baik dari dalam maupun luar Kabupaten Tegal serta para wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Tegal.

Gaya hidup merupakan perilaku seseorang yang diekspresikan oleh kegiatan, minat dan pendapat yang dilakukannya. Gaya hidup

juga merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap perilaku konsumen. Perubahan gaya hidup dan selera pembeli terhadap batik dapat menjadi ancaman dalam pengembangan usaha industri kecil batik Tegal ke depan. Hal ini dikarenakan perubahan jaman yang semakin modern sehingga batik mulai ditinggalkan.

f. Pesaing

Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Tegal (2016), jumlah perusahaan kerajinan batik di Kabupaten Tegal ada 307 perusahaan. Perusahaan kerajinan batik tersebut berada pada enam Kecamatan, yaitu Kecamatan Adiwerna, Kecamatan Dukuhhuri, Kecamatan Dukuhwaru, Kecamatan Slawi, dan Kecamatan Talang. Secara umum persaingan yang terjadi antar industri sejenis adalah persaingan harga produk yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan. Persaingan harga yang dilakukan oleh masing-masing beberapa perusahaan dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5.
Daftar Harga Batik Tegal di Desa Bengele

Nama Perusahaan	Harga Batik Cap (Rp)	Harga Batik Tulis (Rp)
UD. Mitra Amalia Batik	80.000 – 125.000	175.000 – 500.000
Elza Batik	80.000 – 100.000	150.000 – 250.000
Mutiara Batik	80.000 – 100.000	150.000 – 200.000

Berdasarkan Tabel 5.5, perbedaan harga yang ditetapkan oleh masing-masing perusahaan dipengaruhi oleh adanya perbedaan tingkat harga beli bahan baku, banyaknya tenaga kerja yang

digunakan, dan banyaknya bahan baku yang digunakan dalam produksi, serta tingkat kesulitan motif batik yang diproduksi.

Semakin berkembangnya industri batik *printing* juga dapat mempengaruhi industri kecil batik Tegal. Hal ini dikarenakan teknologi yang digunakan industri batik *printing* lebih modern atau menggunakan tenaga mesin sehingga kapasitas produksi industri tidak terbatas. Selain itu, adanya produk sejenis yang masuk ke pasar lokal dengan harga murah juga dapat mempengaruhi permintaan batik Tegal. Adanya persaingan antar industri sejenis dapat mengancam perkembangan industri kecil batik Tegal di Desa Bengle.

Sebagian besar produk industri kecil batik Tegal masih terfokus pada pasar lokal, sehingga kurang dapat mengakses pasar di luar Kabupaten Tegal. Kondisi ini menimbulkan persaingan yang cukup kuat antar perusahaan di pasar lokal. Persaingan yang terjadi dalam industri ini merupakan hal wajar, karena dengan adanya persaingan tersebut maka pengusaha akan termotivasi untuk lebih kreatif dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

B. Identifikasi Lingkungan Industri Kecil

1. Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, maka diperoleh beberapa faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang

berpengaruh pada industri batik Tegalan di Desa Bengle dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompetitif. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle adalah:

- a. Kualitas produk yang dihasilkan baik
- b. Variasi motif dan corak batik banyak
- c. Sebagian besar modal yang digunakan merupakan modal sendiri
- d. SDM memiliki keterampilan yang tinggi dalam membatik
- e. Produk yang dihasilkan memiliki nilai dan karakteristik yang khas
- f. Produk batik yang rusak sangat kecil

Sedangkan faktor-faktor strategi internal yang menjadi kelemahan bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle adalah sebagai berikut:

- a. Produk belum memiliki SNI
- b. Jangkauan pemasaran masih lokal
- c. Promosi yang dilakukan masih sangat kecil
- d. Teknologi yang digunakan untuk membatik masih sederhana
- e. Produk yang dihasilkan belum memiliki hak cipta
- f. Memiliki produk yang mudah ditiru
- g. Tidak mempunyai catatan pembukuan

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor strategi internal, maka dilakukan pembobotan dan pemberian *rating* pada masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan untuk membentuk matriks IFE. Pembobotan dan pemberian *rating* pada variabel kekuatan dan

kelemahan untuk masing-masing responden dapat dilihat pada Lampiran 2 dan 4. Sedangkan nilai rata-rata hasil pembobotan dan *rating* untuk variabel kekuatan dan kelemahan pada industri kecil batik Tegalan di Desa Bengele dapat dilihat di Lampiran 3 dan 5. Setelah diperoleh nilai bobot rata-rata dan *rating* rata-rata dari tiap variabel, dapat diketahui nilai bobot skor rata-rata dari tiap variabel. Berdasarkan hasil nilai bobot skor rata-rata dari tiap variabel tersebut, dapat diketahui kekuatan utama dan kelemahan utama industri kecil batik Tegalan di Desa Bengele. Hasil analisis matriks IFE pada industri kecil batik Tegalan di Desa Bengele dapat dilihat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6.
Analisis Matriks IFE Industri Kecil Batik Tegalan di Desa Bengele

Faktor Strategi Internal	Bobot rata-rata	<i>Rating</i> rata-rata	Bobot skor rata-rata
Kekuatan	-	-	-
Kualitas produk yang dihasilkan baik	0,066	4,000	0,264
Variasi motif dan corak batik banyak	0,076	3,714	0,282
Sebagian besar modal yang digunakan merupakan modal sendiri	0,077	3,571	0,275
SDM memiliki keterampilan yang tinggi dalam membatik	0,062	3,857	0,239
Produk yang dihasilkan memiliki nilai dan karakteristik yang khas	0,075	3,429	0,257
Produk batik yang rusak sangat kecil	0,078	3,286	0,256
Jumlah			1,574
Kelemahan	-	-	-
Produk belum memiliki SNI	0,087	1,429	0,124
Jangkauan pemasaran masih lokal	0,066	1,429	0,094

Lanjutan Tabel 5.6.

Promosi yang dilakukan masih sangat kecil	0,077	1,429	0,110
Teknologi yang digunakan untuk membuat masih sederhana	0,084	1,429	0,120
Produk yang dihasilkan belum memiliki hak cipta	0,086	1,429	0,123
Memiliki produk yang mudah ditiru	0,087	1,286	0,112
Tidak mempunyai catatan pembukuan	0,081	1,571	0,127
Jumlah			0,811
Total			2,385

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan hasil opini responden terhadap faktor strategi internal, maka kekuatan utama bagi industri kecil batik Tegal di Desa Bengle adalah variasi motif dan corak banyak dengan bobot skor rata-rata sebesar 0,282, dimana bobot skor rata-rata tersebut tertinggi untuk variabel kekuatan. Sedangkan kelemahan utama bagi industri kecil batik Tegal di Desa Bengle adalah tidak mempunyai catatan pembukuan dengan bobot skor rata-rata sebesar 0,127, dimana bobot skor rata-rata tertinggi untuk variabel kelemahan. Pada faktor strategi internal tersebut memiliki bobot rata-rata tertinggi yang artinya bahwa responden menganggap faktor tersebut merupakan faktor strategi internal yang paling penting dibandingkan faktor yang lain. Akan tetapi, secara keseluruhan hasil analisis matriks IFE, total skor rata-rata tertimbang dari matriks IFE sebesar 2,385 yang terdiri dari jumlah bobot skor rata-rata tertimbang untuk faktor kekuatan sebesar 1,574 dan untuk faktor kelemahan sebesar 0,811. Hal ini menunjukkan posisi internal industri

kecil batik Tegalan di Desa Bengle secara keseluruhan berada di bawah rata-rata yaitu di bawah 2,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam pengembangan usaha industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle kurang mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan kurang mampu mengatasi kelemahan yang ada.

2. Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, maka diperoleh beberapa faktor peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi industri batik Tegalan di Desa Bengle. Adapun faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle adalah:

- a. Perkembangan teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi
- b. Adanya kebijakan pemerintah tentang pemakaian batik sebagai seragam PNS
- c. Adanya program pemerintah terkait pelatihan batik
- d. Bantuan pinjaman modal cukup banyak tersedia
- e. Pangsa pasar masih terbuka luas
- f. Kondisi ekonomi yang baik

Sedangkan faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi ancaman bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle adalah sebagai berikut:

- a. Terbukanya pasar bebas ASEAN seperti batik China
- b. Persaingan semakin ketat
- c. Semakin berkembangnya usaha batik *printing*

- d. Harga bahan baku untuk membuat batik yang fluktuatif
- e. Adanya produk batik China yang masuk ke pasar lokal dengan harga murah
- f. Kurang diminati generasi muda untuk membuat batik
- g. Perubahan gaya hidup dan selera konsumen

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor strategi eksternal, maka dilakukan pembobotan dan pemberian *rating* pada masing-masing variabel peluang dan ancaman untuk membentuk matriks EFE. Pembobotan dan pemberian *rating* pada variabel peluang dan ancaman untuk masing-masing responden dapat dilihat pada Lampiran 2 dan 4. Sedangkan nilai rata-rata hasil pembobotan dan *rating* untuk variabel peluang dan ancaman pada industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle dapat dilihat di Lampiran 3 dan 5. Setelah diperoleh nilai bobot rata-rata dan *rating* rata-rata dari tiap variabel, dapat diketahui nilai bobot skor rata-rata dari tiap variabel. Berdasarkan hasil nilai bobot skor rata-rata dari tiap variabel tersebut, dapat diketahui peluang utama dan ancaman utama industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle. Hasil analisis matriks EFE pada industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7.
Analisis Matriks EFE Industri Kecil Batik Tegalan di Desa Bengle

Faktor Strategi Eksternal	Bobot rata-rata	<i>Rating</i> rata-rata	Bobot skor rata-rata
Peluang	-	-	-
Perkembangan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi	0,074	3,000	0,222

Lanjutan Tabel 5.7.

Adanya kebijakan pemerintah tentang pemakaian batik sebagai seragam PNS	0,077	2,714	0,209
Adanya program pemerintah terkait pelatihan batik	0,074	2,714	0,201
Bantuan pinjaman modal cukup banyak tersedia	0,070	2,714	0,190
Pangsa pasar masih terbuka luas	0,061	3,286	0,200
Kondisi ekonomi yang baik	0,069	3,000	0,207
Jumlah			1,229
Ancaman	-	-	-
Terbukanya pasar bebas ASEAN	0,090	2,143	0,193
Persaingan semakin ketat	0,086	2,571	0,221
Semakin berkembangnya usaha batik <i>printing</i>	0,081	3,143	0,255
Harga bahan baku untuk membatik yang fluktuatif	0,082	2,857	0,234
Adanya produk batik China yang masuk ke pasar lokal dengan harga murah	0,074	3,286	0,243
Kurang diminati generasi muda untuk membatik	0,078	2,714	0,212
Perubahan gaya hidup dan selera konsumen	0,084	2,429	0,204
Jumlah			1,562
Total			2,791

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

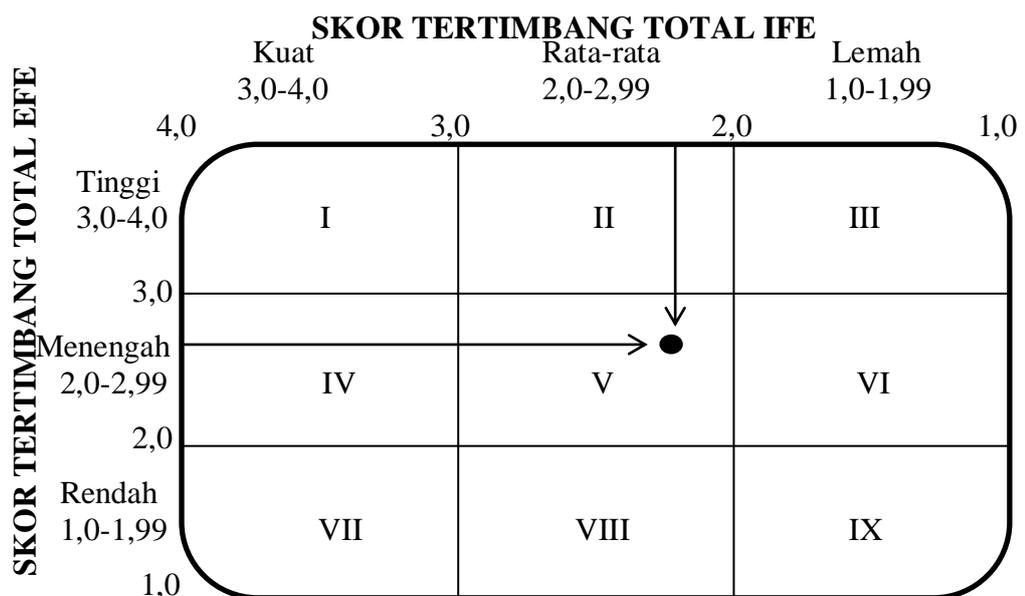
Berdasarkan hasil opini responden terhadap faktor strategi eksternal, maka peluang utama bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengele adalah perkembangan teknologi dengan bobot skor rata-rata sebesar 0,222, dimana bobot skor rata-rata tersebut tertinggi untuk variabel peluang. Sedangkan ancaman utama yang dihadapi industri kecil batik Tegalan di Desa Bengele adalah semakin berkembangnya usaha batik *printing* dengan bobot skor rata-rata sebesar 0,255, dimana bobot skor rata-rata tersebut tertinggi untuk variabel ancaman. Secara keseluruhan

hasil analisis matriks EFE, total skor rata-rata tertimbang dari matriks EFE sebesar 2,791 yang terdiri dari nilai total bobot skor rata-rata untuk faktor peluang sebesar 1,229 dan untuk faktor ancaman 1,562. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang dihadapi masih kurang. Namun secara keseluruhan, posisi eksternal industri kecil batik Tegalan di Desa Benge di atas rata-rata, yaitu di atas 2,5.

C. Perumusan Alternatif Strategi

1. Matriks IE

Hasil yang diperoleh dari matriks IFE dan matriks EFE, maka dapat dilakukan penyusunan dalam matriks *Internal-Exsternal*. Analisis matriks IE ini digunakan untuk mengetahui posisi industri saat ini. Hasil matriks IE pada industri kecil batik Tegalan di Desa Benge ditunjukkan oleh Gambar 5.1.



Gambar 5.1.
Analisis Matriks IE Industri Kecil Batik Tegalan di Desa Benge

Berdasarkan hasil analisis matriks IE, diperoleh nilai IFE 2,385 pada sumbu x dan EFE sebesar 2,791 pada sumbu y, sehingga industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle berada pada sel V yaitu memiliki kemampuan internal rata-rata dan eksternal menengah. Pada kondisi tersebut industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle umumnya menghindari kehilangan profit dan penjualan. Oleh karena itu, strategi yang baik untuk dikelola dengan menggunakan strategi pertahanan dan penjagaan. Strategi yang umum digunakan dalam kondisi ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

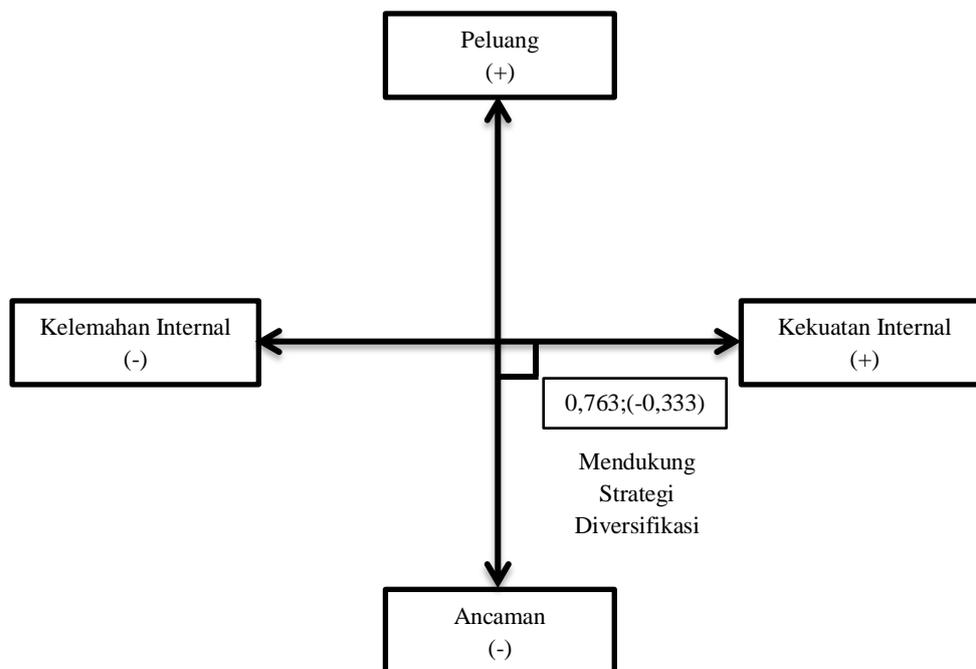
Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan produk yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Dilihat dari kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada, maka strategi yang dapat dilakukan industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle adalah memanfaatkan fasilitas internet dengan membuat iklan yang unik dan kreatif, membuat blog serta *website* sebagai sarana promosi dan mengikuti kegiatan pameran. Sedangkan strategi pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan menciptakan produk baru dan memperbaiki/memodifikasi produk yang sudah ada. Penerapan strategi ini dalam industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle adalah membuat produk baru dengan motif yang belum pernah diproduksi oleh industri lain serta memperbaiki/memodifikasi produk yang ada dengan motif yang lebih menarik.

2. Analisis SWOT

Untuk mengetahui dimana posisi kuadran pada diagram analisis SWOT industri kecil batik Tegalan di Desa Benge yaitu dengan melakukan perhitungan selisih pada faktor internal antara faktor kekuatan dan kekurangan serta pada faktor eksternal antara faktor peluang dan ancaman. Hasilnya sebagai berikut :

$$\text{Kekuatan} - \text{Kekurangan} = 1,574 - 0,811 = 0,763$$

$$\text{Peluang} - \text{Ancaman} = 1,229 - 1,562 = (-0,333)$$



Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Gambar 5.2.
Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT diatas menunjukkan titik potong berada pada $(0,763;(-0,333))$ yang artinya industri kecil batik Tegalan di Desa Benge berada di posisi kuadran 2 yaitu industri kecil batik Tegalan di Desa Benge menempati posisi dimana industri tersebut menghadapi

berbagai ancaman tetapi masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang dapat diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan mendukung strategi diversifikasi.

Strategi diversifikasi adalah strategi yang dilakukan dengan cara menambah produk baru yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan sehingga arus kas perusahaan dapat lebih stabil. Dilihat dari kekuatan yang dimiliki industri kecil batik Tegalan di Desa Benge untuk menghadapi ancaman adalah menambah produk baru dengan motif yang lebih menarik dan mengandung ciri khas kebudayaan lokal.

3. Matriks SWOT

Pada matriks ini didapatkan strategi berdasarkan gabungan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Empat strategi utama yang disarankan yaitu strategi SO (*Strengths and Opportunities*), ST (*Strengths and Threats*), WO (*Weaknesses and Opportunities*) dan WT (*Weaknesses and Threats*). Hasil analisis matriks SWOT pada industri kecil batik Tegalan di Desa Benge dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8
Analisis Matriks SWOT Industri Kecil Batik Tegalan di Desa Bengle

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p>	<p>Kekuatan (<i>Strengths-S</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kualitas produk yang dihasilkan baik 2) Variasi motif dan corak batik banyak 3) Sebagian besar modal yang digunakan merupakan modal sendiri 4) SDM memiliki keterampilan yang tinggi dalam membuat 5) Produk yang dihasilkan memiliki nilai dan karakteristik yang khas 6) Produk batik yang rusak sangat kecil 	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses-W</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Produk belum memiliki SNI 2) Jangkauan pemasaran masih lokal 3) Promosi yang dilakukan masih sangat kecil 4) Teknologi yang digunakan untuk membuat masih sederhana 5) Produk yang dihasilkan belum memiliki hak cipta 6) Memiliki produk yang mudah ditiru 7) Tidak mempunyai catatan pembukuan
<p>Peluang (<i>Opportunities-O</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perkembangan teknologi informasi, komunikasi, dan transportasi 2) Adanya kebijakan pemerintah tentang pemakaian batik sebagai seragam PNS 3) Adanya program pemerintah terkait pelatihan batik 4) Bantuan pinjaman modal cukup banyak tersedia 5) Pangsa pasar masih terbuka luas 6) Kondisi ekonomi yang baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas produk dengan variasi motif yang banyak (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O3, O6) 2. Meningkatkan kapasitas produksi (S1, S2, S4, S5, S6, O1, O2, O3, O4, O5, O6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan upaya pemasaran melalui peningkatan kegiatan promosi (W2, W3, W4, W5, O1, O2, O3, O4, O5, O6) 2. Memanfaatkan pinjaman yang ditawarkan untuk pengembangan usaha (W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, O1, O2, O3, O4, O6)

Lanjutan Tabel 5.8.

<p>Ancaman (<i>Threats-T</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Terbukanya pasar bebas ASEAN seperti batik China 2) Persaingan semakin ketat 3) Semakin berkembangnya usaha batik printing 4) Harga bahan baku untuk membatik yang fluktuatif 5) Adanya produk batik China yang masuk ke pasar lokal dengan harga murah 6) Kurang diminati generasi muda untuk membatik 7) Perubahan gaya hidup dan selera konsumen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi desain dan motif yang menarik (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2, T3, T5, T7) 2. Melakukan efisiensi penggunaan bahan baku (S3, S4, T2, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas produk dengan mengangkat ciri khas kebudayaan lokal (W1, W5, W6, T1, T2, T3, T5, T7) 2. Melakukan sosialisasi serta fasilitasi mesin dan peralatan untuk meningkatkan daya saing dan kapasitas produksi yang dilakukan oleh pemerintah (W1, W2, W3, W4, W7, T1, T2, T3, T5, T6, T7)
--	--	--

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, maka alternatif strategi yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

a. Strategi S-O

Strategi ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dalam industri kecil batik Tegalan, meliputi:

- 1) Mempertahankan kualitas produk dengan variasi motif yang banyak

Mempertahankan kualitas produk dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki, yaitu sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan memiliki

keterampilan yang tinggi sehingga produk batik yang rusak sangat kecil dan variasi motif yang dihasilkan juga banyak serta produk memiliki karakteristik yang khas. Perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas produk tersebut sehingga dapat meningkatkan pelanggan dan kepuasan konsumen dapat terpenuhi. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi pengembangan produk.

2) Meningkatkan kapasitas produksi

Peningkatan kapasitas produksi bertujuan untuk meningkatkan persediaan produk jadi dalam jumlah yang besar sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk memenuhi permintaan yang ada. Pangsa pasar yang masih terbuka luas menjadi peluang perusahaan untuk dapat meningkatkan kapasitas produksi. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

b. Strategi W-O

Strategi ini mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang dalam industri kecil batik Tegal, meliputi:

1) Meningkatkan upaya pemasaran melalui peningkatan kegiatan promosi

Untuk memperluas daerah pemasaran, industri kecil batik Tegal harus mampu meningkatkan kegiatan promosi melalui

media pemasaran yang terdiri dari media cetak, televisi, radio, pameran ditingkat lokal dan nasional, serta fasilitas internet. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

2) Memanfaatkan pinjaman yang ditawarkan untuk pengembangan usaha

Industri kecil batik Tegal dapat memanfaatkan pinjaman yang ditawarkan oleh lembaga keuangan untuk menambah modal dalam pengembangan usaha. Dengan adanya tambahan modal maka industri kecil batik Tegal dapat meningkatkan promosi, memperluas jangkauan pemasaran, modernisasi dan standarisasi peralatan untuk mempercepat proses produksi, membuat sertifikasi hak cipta pada produk sehingga tidak mudah ditiru, serta pembuatan catatan pembukuan. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

c. Strategi S-T

Strategi ini menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman dalam industri kecil batik Tegal, meliputi:

1) Inovasi desain dan motif yang menarik

Meningkatnya persaingan dalam industri maka industri kecil batik Tegal harus dapat mempertahankan pasar konsumen

yang sudah ada dengan cara mempertahankan kualitas produk. Selain itu, melaksanakan inovasi desain dan motif yang menarik pada produk dapat menjadi alternatif pilihan konsumen dan diharapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan penjualan. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi pengembangan produk.

2) Melakukan efisiensi penggunaan bahan baku

Harga bahan baku yang tidak menentu akibat pengaruh dari nilai tukar rupiah terhadap dollar membuat perusahaan harus melakukan efisiensi penggunaan bahan baku. Melakukan efisiensi penggunaan bahan baku dalam proses produksi agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan industri yang ketat. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar.

d. Strategi W-T

Strategi ini mengurangi kelemahan dengan menghindari ancaman dalam industri kecil batik Tegal, meliputi:

1) Menjaga kualitas produk dengan mengangkat ciri khas kebudayaan lokal

Persaingan yang semakin ketat, terbukanya pasar ASEAN, berkembangnya usaha batik *printing*, adanya produk sejenis yang masuk ke pasar lokal dengan harga murah dapat membuat industri kecil batik Tegal mengalami penurunan permintaan

konsumen, sehingga perusahaan harus mampu menjaga kualitas produk lebih baik dibanding produk luar dengan mengangkat ciri khas kebudayaan lokal yang dapat membedakan dengan produk lain. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi pengembangan produk.

- 2) Melakukan sosialisasi serta fasilitasi mesin dan peralatan untuk meningkatkan daya saing dan kapasitas produksi yang dilakukan oleh pemerintah

Kurangnya regenerasi untuk membatik dapat menimbulkan hilangnya penerus membatik, maka pemerintah perlu melakukan sosialisasi terkait dengan batik dan pentingnya regenerasi untuk membatik serta melaksanakan pelatihan membatik kepada generasi muda. Pemerintah juga perlu memfasilitasi mesin dan peralatan untuk membatik kepada para pengusaha untuk meningkatkan daya saing dan kapasitas produksi. Alternatif strategi ini mengacu pada pilihan strategi pada matriks IE, yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

D. Pemilihan Strategi

Tahap akhir dari formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang terbaik dengan menggunakan alat analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari analisis yang dihasilkan oleh matriks IE dan matriks SWOT. Nilai AS (*Attractiveness Score*) menunjukkan daya tarik dari setiap strategi terhadap

faktor internal dan eksternal perusahaan. Nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) menunjukkan hasil perkalian antara bobot rata-rata dan nilai AS dari setiap faktor kunci strategis. Nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) menunjukkan jumlah seluruh nilai TAS dari setiap faktor internal dan eksternal. Perhitungan QSPM dari setiap responden dapat dilihat pada Lampiran 6. Sedangkan hasil perhitungan STAS rata-rata pada industri kecil batik Tegalan di Desa Bengle dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8
Prioritas Alternatif Strategi pada Industri Kecil Batik Tegalan di Desa Bengle

Respon den STAS	Resp onde n 1	Resp onde n 2	Resp onde n 3	Resp onde n 4	Resp onde n 5	Resp onde n 6	Resp onde n 7	STAS Rata- rata	Prior itas Strat egi
STAS 1	7,142	6,839	7,018	6,602	7,211	6,962	6,894	6,953	6
STAS 2	6,643	6,656	6,930	7,035	7,041	6,724	7,343	6,910	7
STAS 3	7,160	7,140	7,308	7,115	7,205	7,375	6,974	7,182	3
STAS 4	7,222	7,366	7,328	7,679	7,380	7,479	6,834	7,327	1
STAS 5	6,158	6,992	7,318	7,319	7,139	7,223	7,474	7,089	5
STAS 6	7,010	6,519	6,998	6,453	6,392	6,397	6,554	6,618	8
STAS 7	6,854	7,476	7,407	7,305	7,329	7,090	7,474	7,276	2
STAS 8	6,757	7,142	7,303	7,227	7,384	7,322	6,814	7,136	4

Keterangan:

Responden 1: Ibu Usmiyati (Pemilik Perusahaan Mutiara)

Responden 2: Bapak Muhammad Ghofur (Pemilik Perusahaan Nur Elza)

Responden 3: Bapak Moh. Saiful Amal (Manager Perusahaan Amalia)

Responden 4: Ibu Nur Laela (Pengrajin)

Responden 5: Ibu Fatimah (Pengrajin)

Responden 6: Ibu Sri Endharyanti (Perangkat Desa Bengle)

Responden 7: Ibu Laely Nersi (Seksi Fungsional Penyuluh Perindag Kabupaten Tegal)

Berdasarkan hasil perhitungan STAS rata-rata pada Tabel 5.8, maka prioritas strategi terbaik saat ini adalah memanfaatkan pinjaman yang ditawarkan untuk pengembangan usaha dengan STAS rata-rata tertinggi sebesar 7,327. Nilai STAS yang tertinggi tersebut menggambarkan bahwa alternatif strategi dianggap sangat menarik bagi industri kecil batik Tegalan di Desa Benge jika melihat kekuatan yang dimiliki atau digunakan untuk mengatasi kelemahan atau memanfaatkan peluang yang ada atau digunakan untuk menghindari ancaman. Urutan prioritas strategi untuk pengembangan usaha pada industri kecil batik Tegalan di Desa Benge berdasarkan hasil STAS adalah:

1. Memanfaatkan pinjaman yang ditawarkan untuk pengembangan usaha (STAS = 7,327)
2. Menjaga kualitas produk dengan mengangkat ciri khas kebudayaan lokal (STAS = 7,276)
3. Meningkatkan upaya pemasaran melalui peningkatan kegiatan promosi (STAS = 7,182)
4. Melakukan sosialisasi serta fasilitasi mesin dan peralatan untuk meningkatkan daya saing dan kapasitas produksi yang dilakukan oleh pemerintah (STAS = 7,136)
5. Inovasi desain dan motif yang menarik (STAS = 7,089)
6. Mempertahankan kualitas produk dengan variasi motif yang banyak (STAS = 6,953)
7. Meningkatkan kapasitas produksi (STAS = 6,910)

8. Melakukan efisiensi penggunaan bahan baku (STAS = 6,618)