

ANALISIS POSISI BERSAING UNTUK MENENTUKAN STRATEGI PEMASARAN INDUSTRI KRIPIK TEMPE DI KOTA MALANG

RIRIL MARDIANA FIRDAUS

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi bersaing dan penetapan strategi pemasaran produsen kripik tempe di Kota Malang. Penelitian ini merupakan penelitian survei, dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Metode penelitian ini dimaksudkan sebagai rancangan untuk menguji atau membuktikan sesuatu melalui pengujian hipotesis (*Confirmatory research*). Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha industri kripik tempe yang berlokasi di Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa posisi bersaing Industri Kripik Tempe di Sanan terdapat 4 cluster yang terbagi dalam: *Cluster 1* (pemimpin pasar/*market leader*) beranggotakan 1 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Abdul Majid. *Cluster 2* (penceruk pasar/*market nicher*) beranggotakan 13 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Suwono, Kasturi, Bambang, Djumadi, Darto, Laili, Abd. Sholeh, Darmadji, Suci, Priyo, Rokhim, Abdul Rochman, dan Wawan. *Cluster 3* (penantang pasar/*market challenger*) beranggotakan 8 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Bawon, Setyowati, Djuari, Kutiya, Priyo, Hari, Tumiran, dan Hasan. *Cluster 4* (pengikut pasar/*market follower*) beranggotakan 11 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Choiri, Ema, Maslikah, Gunari, Suparmi, Zaini, M. Ainur, H. Taufik, Agus, Chifni, dan Hj. R. Jannah.

Kata kunci: Posisi Bersaing, Strategi Pemasaran

LATAR BELAKANG

Paris van East Java yang tidak lain adalah kota Malang, memiliki daya tarik tersendiri bagi para pengunjungnya. Selain berhawa dingin, kota Malang terkenal dengan berbagai macam sebutan, antara lain kota pesiar, kota peristirahatan, dan kota bunga. Hal tersebut tercetus dalam Tri Bina Cita kota Malang, yaitu Malang sebagai kota Pendidikan, Pariwisata, dan Industri. Bahkan Malang pun juga memiliki bahasa khas, yaitu bahasa balikan dan bahasa ini sering digunakan oleh Arema (Arek-arek Malang) asli. Kota Malang juga memberi pelayanan khusus bagi para peng-

unjungnya. Mereka dapat menikmati beragam makanan khas kota Malang. Misalnya bakso Malang (Oskab Malang) dan kripik tempe Malang.

Terkait dengan salah satu isi Tri Bina Cita kota Malang yaitu Malang sebagai kota Industri, kripik tempe Malang merupakan produk industri unggulan di kota Malang. Namun baru-baru ini kita dikejutkan dengan naiknya harga bahan pokok pembuatan kripik tempe yaitu minyak goreng dan harga kedelai. Sehingga hal ini menjadikan kripik tempe sulit bersaing dalam hal harga (*cost*). Sehingga diperlukan alternatif persaingan lainnya yaitu salah satunya persaingan dalam bentuk

Alamat Korespondensia:

Riril Mardiana Firdaus, M.Pd, Dosen FKIP Universitas Kanjuruhan Malang

Email: riril_smart@yahoo.com

rasa dan juga kualitas. Kripik tempe Malang terkenal gurih, renyah, enak dan terutama kekhasan rasanya yang tidak dapat ditiru oleh kripik-kripik tempe lainnya. Serta inovasi, kreatifitas, dan keunikan rasa dari produksi kripik tempe Malang yang sangat berbeda dengan kripik tempe kota lainnya. Beragam rasa kripik tempe Malang seperti kripik tempe spesial rasa original, *barbeque*, pedas, manis, jagung bakar, balado, keju, pizza, dan rumput laut.

Konsumennya pun mulai dari kalangan menengah ke bawah hingga menengah ke atas. Sampai saat ini industri kripik tempe hanya tersebar di beberapa kawasan kota Malang, seperti kawasan Sanan yang telah menjadi sentra industri kripik tempe, Blimbing dan Purwantoro saja. Kawasan industri kripik tempe tersebut akan ramai didatangi pembeli dan banjir pesanan saat hari-hari besar saja, karena mereka cenderung memanfaatkan kripik tempe Malang sebagai oleh-oleh. Sebaliknya, kondisi tersebut berbeda jauh dengan keseharian produksi kripik tempe Malang yang cenderung hanya dipasarkan pada rumah tangga dan pasar saja. Selain itu, produksi kripik tempe kota Malang masih berkebutuhan memenuhi konsumsi pasar lokal. Padahal kripik tempe merupakan salah satu potensi ekspor yang bisa dikembangkan.

Industri kripik tempe di Desa Sanan Malang yang merupakan bagian dari UMKM mengalami perkembangan yang cukup baik. Hingga kini berjumlah kurang lebih 65 pengrajin dari total penduduk yang ada di Desa Sanan. Bahkan saat ini Sanan sudah menjadi sentra industri kecil penghasil kripik tempe dan menjadi salah satu produk unggulan Kota Malang. Namun

dalam perjalanannya industri ini banyak mengalami masalah antara lain banyaknya pesaing yang terus masuk dalam bisnis ini. Hal ini mengakibatkan persaingan yang semakin ketat sehingga para pelaku atau produsen kripik tempe harus dapat menentukan strategi untuk dapat memenangkan persaingan. Strategi pemasaran yang tepat dapat dirumuskan jika perusahaan mampu mengidentifikasi posisi bersaingnya. Posisi bersaing terdiri dari pemimpin pasar (*market leader*), penantang pasar (*market challenger*), pengikut pasar (*market follower*), dan penceruk pasar (*market nicher*).

Seiring dengan kenaikan harga kedelai yang mencapai Rp 8.500,00/ kg, otomatis biaya produksi juga tinggi, sehingga pemasaran kripik tempe menurun dan ratusan pengrajin kripik tempe berhenti berproduksi. Kondisi tersebut, diperburuk dengan kenaikan harga minyak mencapai Rp 11.800,00/kg. Keuntungan yang didapat oleh produsen kripik tempe mengalami penurunan hingga 40 persen. Namun, para produsen kripik tempe tidak akan menaikkan harga jualnya pada konsumen. Karena mereka khawatir konsumen akan lari dari para produsen kripik tempe yang masih tersisa. Para produsen kripik tempe mengeluhkan semakin membengkaknya biaya produksi, bila sebelumnya mereka membeli minyak goreng dengan harga Rp 8.500 kini naik menjadi sekitar Rp 11.800 per kilogram (kg). "Setiap hari rata-rata menghabiskan minyak goreng hingga 30 kg," kata Ibu Bawon salah seorang pengrajin,

Menghadapi kondisi industri kripik tempe seperti saat ini, diperlukan terobosan baru bagi industri kripik tempe Malang, baik

dalam hal peningkatan kualitas produksi kripik tempe Malang, pema-saran kripik tempe Malang serta operasional kripik tempe Malang. Sehingga produksi kripik tempe yang hanya berkuat di kawasan lokal *saja (go local)*, dapat bersaing dengan kota-kota lainnya melalui berbagai ide kreatif dan inovatif. Semua pihak, baik pemerintah, akademisi, serta masyarakat kota Malang harus bertindak bersama-sama untuk mewujudkan kembali kondisi industri kripik tempe Malang agar lebih maju dari kondisi sebelumnya.

Rumusan Masalah

Mengingat pentingnya penentuan strategi pemasaran berdasar-kan posisi bersaing maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana posisi bersaing dan penetapan strategi pemasaran produsen kripik tempe di Kota Malang?

Tujuan dan Manfaat penelitian

1. Tujuan

Untuk menganalisis posisi bersaing dan penetapan strategi pemasaran produsen kripik tempe di Kota Malang.
2. Manfaat
 - a. Bagi industri kripik tempe Malang, merupakan terobosan baru dalam hal produksi, pemasaran, dan operasional untuk meningkatkan daya saing terhadap kota-kota lainnya.
 - b. Mengaplikasikan multidisiplin ilmu untuk menghasilkan produk industri unggulan.
 - c. Bagi peneliti, menambah wawasan mengenai produksi, pemasaran, dan operasional industri kripik tempe Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Posisi Bersaing

Michael Porter (1994:1) mengungkapkan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk mene-gakan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kerkuatan-kekuatan yang menen-tukan persaingan industri.

Perusahaan-perusahaan yang bersaing pada pasar sasaran yang sama, pada waktu tertentu mempunyai sasaran dan sumber daya yang berbeda. Sebagian perusahaan mempunyai banyak sumber daya sedangkan yang lain tidak, sebagian merupakan perusahaan yang sudah tua dan mapan sedangkan yang lain masih baru, dan sebagainya. Perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda dalam satu pasar sasaran.

Posisi bersaing yang didasarkan pada peran yang dimain-kan perusahaan dalam pasar sasaran dibagi menjadi empat (Kotler & Amstrong, 2001), yaitu:

- 1) Pemimpin pasar (*Market leader*). Perusahaan dalam suatu industri dengan pangsa pasar terbesar, perusahaan ini biasanya

memimpin perusahaan lain dalam perubahan harga, pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi.

- 2) Penantang pasar (*Market challenger*) Perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang sedang berjuang keras untuk meningkatkan pangsa pasarnya.
- 3) Pengikut pasar (*Market follower*). Perusahaan peringkat kedua dalam suatu industri yang ingin mempertahankan pangsa pasarnya tanpa mengganggu keseimbangan.
- 4) Perelung pasar (*Market nicher*). Perusahaan dalam suatu industri yang melayani segmen kecil yang dilupakan atau diabaikan perusahaan lain.

Tjiptono (2001:49) membagi posisi bersaing perusahaan dan karakteristiknya sebagai berikut :

- 1). Pemimpin pasar (*Market leader*) adalah yang memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan, lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi, dan Merupakan pusat orientasi para pesaing (diserang, ditiru, atau dijauhi).
- 2). Penantang pasar (*Market challenger*) adalah yang memiliki

<i>Relative Position of Managerial Resources</i>		<i>Quantity</i>	
		<i>Large</i>	<i>Small</i>
<i>Quality</i>	<i>High</i>	<i>Leader</i>	<i>Nicher</i>
	<i>Low</i>	<i>Chalengger</i>	<i>Follower</i>

Sumber : Shimaguchi, 2006

Quantitative managerial resources terdiri dari jumlah penjualan, kekuatan modal, kapasitas produksi, dan sebagainya. Sedangkan *qualitative managerial resources* terdiri dari kekuatan merek,

pangsa pasar 30%, selalu berusaha untuk mencari kelemahan pemimpin pasar dan menyerangnya baik secara langsung maupun tidak langsung, memusatkan upaya mereka pada tindakan mengambil alih perusahaan-perusahaan yang lemah.

- 3). Pengikut pasar (*Market follower*) adalah pedagang yang selalu mencoba untuk menonjolkan ciri khasnya kepada pasar sasaran seperti lokasi, pelayanan, keunggulan produk, dan sebagainya, memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar daripada menyerang mereka, biasanya memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang besar untuk inovasi.
- 4). Perelung pasar (*Market nicher*) pedagang yang biasanya berspesialisasi secara geografis, merupakan perusahaan yang daya beli dan ukurannya cukup besar agar dapat menguntungkan, memiliki potensi untuk berkembang.

Shimaguchi (2006) mengemukakan Matriks Posisi Bersaing (*Competitive Position Matrix*) sebagai berikut :

pemasaran, teknologi, kepemimpinan, dan lain-lain. Hasil dari mapping inilah yang digunakan sebagai dasar penentuan strategi bersaing bagi masing-masing perusahaan.

2. Strategi Pemasaran

Menurut Kotler(2002: 6) pemasaran adalah proses sosial yang didalamnya ada individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan atau inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan barang atau jasa yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan pemasaran menurut Stanton dalam Dharmesta (2005: 5) adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Kemudian, pemasaran yang dikutip Saladin (2003:1) adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, promosi dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan mencapai pasar sasaran setta tujuan perusahaan

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengertian pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dari individu maupun kelompok untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk (nilai) dengan pihak lain, dalam hal ini diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada konsumennya.

Setelah perusahaan mengetahui posisi bersaingnya maka selanjutnya adalah menentukan strategi bersaing atau strategi pemasaran. Strategi pemasaran berdasarkan posisi bersaing (Tjiptono, 2001) antara lain:

Pertama, Pemimpin pasar (*Market leader*) peranannya yaitu;

- a). mengembangkan pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan mencari pemakai baru, mencari kegunaan baru, penggunaan yang lebih banyak (lebih sering),
- b). Melindungi pangsa pasar dapat dilakukan dengan pertahanan posisi, pertahanan samping, pertahanan aktif mendahului, pertahanan serang balik, pertahanan bergerak, dan pertahanan penciptaan
- c). Memperluas pangsa pasar dapat dilakukan dengan keunggulan operasional, kepemimpinan produk, dan keakraban dengan pelanggan.

Kedua, Penantang pasar (*Market challenger*) akan melakukan Serangan dari depan, serangan mengepung, serangan menyamping, serangan lintas, serangan gerilya. Strategi-strategi menyerang di atas sangat luas sifatnya. Berikut ini adalah beberapa strategi serangan yang spesifik bagi penantang pasar (Kotler & Keller,2007) ; Strategi pemotongan harga, strategi produk murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan layanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya produksi, dan promosi yang intensif.

Ketiga, Pengikut pasar (*Market follower*) melakukan kegiatan seperti a) Cloner yaitu meniru dan menyamai segmen pasar dan bauran pemasaran pemimpin pasar.b) Imitiator yaitu membuat beberapa differensiasi namun tetap meniru pemimpin pasar dalam hal pembaruan pasar dan bauran pemasaran. c) Adapter yaitu

mencontoh produk-produk pemimpin pasar, memproduksinya namun dengan improvisasi.

Keempat, Perelung pasar (*Market nicher*) Gagasan pokok dalam menggarap ceruk pasar adalah spesialisasi antara lain spesialis pemakai akhir, tingkat vertikal, ukuran pelanggan, pelanggan tertentu, geografis, produk atau lini produk, sifat (karakteristik) produk, pesanan, kualitas atau harga, jasa, dan saluran distribusi.

Kajian Empirik

1. Dewi (2001) melakukan penelitian mengenai penentuan posisi bersaing poliklinik PMI di Bogor. Penelitian yang ditujukan untuk menganalisis penentuan posisi bersaing ini, menggunakan rancangan penelitian deskriptif analitik dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pelanggan Poliklinik Spesialis RSUD PMI Bogor terbanyak berasal dari kotamadya Bogor, mayoritas kelompok usia produktif dari kelas menengah bawah dengan pendidikan menengah dan pekerjaan pegawai negeri. Karakteristik pelanggan ini menjadi dasar persepsi mengenai posisi poliklinik itu sendiri dan posisi pesaing. Berdasar persepsi pelanggan disimpulkan posisi poliklinik ini dengan pelayanan yang baik dan terjangkau.
2. Daniar Arifin (2000) meneliti tentang analisis posisi bersaing untuk menentukan strategi pemasaran Perumahan eksklusif Puri Ayodya di kawasan kota Semarang. Hasil analisis SWOT yang menggunakan analisis TOWS Matrix menunjukkan

bahwa setelah dicari kaitan antar faktor yang saling mendukung didapatkan strategi generik terpilih. Strategi generik yang direkomendasikan bagi PT Ayodya Puri Nugraha adalah melakukan strategi diferensiasi yang implementasinya meliputi posisi produk, bauran pemasaran dan proses.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ditetapkan di Dusun Sanan Kelurahan Purwantoro Kecamatan Blimbing Kota Malang dengan objek penelitian adalah pengusaha kripik tempe. Alasan umum ditetapkannya daerah ini sebagai lokasi penelitian adalah karena Kota Malang merupakan salah satu daerah yang merupakan pusat industri di Jawa Timur, baik itu sektor industri berskala besar, sedang maupun kecil. Sedangkan alasan khususnya adalah karena industri kripik tempe merupakan salah satu produk unggulan di Kota Malang dan paling banyak dikenal oleh masyarakat (*Kanwil Departemen Industri dan Perdagangan Kota Malang, 2000*)

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei, dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data (Singarimbun, 1995). Metode penelitian ini dimaksudkan sebagai rancangan untuk menguji atau membuktikan sesuatu melalui pengujian hipotesis (*Confirmatory research*).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha industri keripik tempe yang berlokasi di Kecamatan Blimbing, Kota Malang. Populasi dalam penelitian ini yaitu pemilik

industri keripik tempe yang berjumlah 65 pemilik *home* industri (Koperasi Tempe Tahu Malang, 2013). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling* dilakukan secara acak tanpa didasarkan atas strata yang ada dalam populasi itu. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 33 pengusaha industri keripik tempe. Data dianalisis dengan analisis dekriptif dan tabulasi silang.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian terdiri dari penjualan, jumlah produksi, harga, modal, lama usaha, dan jumlah tenaga kerja.

Definisi Operasional

1. Penjualan adalah total pemasukan yang diperoleh dari penjualan sebelum dikurangi biaya yang dikeluarkan.
2. Jumlah produksi kripik tempe yang dihasilkan per bulan dalam satuan kilogram (kg).
3. Harga merupakan harga jual per kilogram dari setiap produk yang ditawarkan oleh perusahaan.
4. Modal adalah biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi dan habis dalam satu kali proses produksi tidak termasuk biaya peralatan.
5. Lama usaha adalah lamanya profesi yang dijalani oleh pengusaha kripik tempe yang dinyatakan dalam tahun.
6. Jumlah tenaga kerja adalah jumlah tenaga kerja yang ada saat ini.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan dua sumber data yaitu :

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden (*pengusaha Kripik Tempe di Kota Malang*)

Pada penelitian ini pencarian data akan lebih ditekankan pada penggunaan kuesioner. Dimana kuesioner akan diberikan kepada pengusaha industri kripik tempe yang telah terpilih sebagai sampel penelitian.

2. Data sekunder, merupakan data pendukung data primer yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik, Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Kantor Kecamatan dan Kantor Desa.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan yaitu dengan menggunakan kuesioner, melakukan wawancara dan studi dokumen

Skala dan Pengukuran

Dalam penelitian ini akan dibagikan kuesioner yang disusun dalam kalimat-kalimat pernyataan. Responden diminta memberikan tanggapannya dengan memberikan tanda pada salah satu pilihan. Jawaban dari responden yang bersifat kualitatif kemudian dikuantitatifkan dan diukur dengan *skala likert*.

Metode Analisis Data

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini didahului oleh pengujian validitas dan reliabilitas variabel kemudian dilanjutkan dengan menggunakan analisis *Cluster*

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid tidaknya instrumen pengukuran. Dimana instrumen dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang semestinya diukur secara tepat (Arikunto, Suharsimi, 1991). Valid tidaknya suatu instrumen dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dengan skor totalnya pada taraf signifikansi 5%.

Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila dapat mengukur variabel dengan hasil yang mantap atau bisa dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena sudah dianggap baik (Arikunto dan Suharsimi, 1991). Suatu instrumen dapat diterima apabila memiliki nilai koefisien reliabilitas minimal 0,50.

Analisis Cluster

Penelitian ini menggunakan metode analisis cluster yang bertujuan untuk mengelompokkan obyek berdasarkan kesamaan karakteristik diantara obyek-obyek tersebut (Malhotra, 2006). Data mengenai masing-masing perusahaan yang terdiri dari data penjualan, jumlah produksi, harga, modal, dan jumlah tenaga kerja dianalisis untuk melakukan mapping posisi bersaing perusahaan dengan menggunakan matriks posisi bersaing. Dari hasil mapping tersebut akan diketahui di mana posisi bersaing masing-masing, bisa sebagai pemimpin, penantang, pengikut, atau perelung pasar. Tujuan utama dalam analisis cluster adalah mempartisi suatu set obyek menjadi dua kelompok atau lebih berdasarkan kesamaan karakteristik khusus yang dimiliki. Kelompok atau cluster yang terbentuk merefleksikan struktur yang melekat pada data seperti yang didefinisikan oleh variabel-variabel. Metode pengelompokan dalam analisis cluster terdiri dari : Pertama, Metode Hirarkis. Pada metode ini, pengelompokan dimulai dengan dua atau lebih obyek yang mempunyai kesamaan paling dekat. Kemudian diteruskan pada obyek yang lain dan seterusnya hingga cluster akan membentuk semacam “pohon” dimana terdapat tingkatan atau hirarki yang jelas antar obyek, dari yang paling mirip hingga yang paling

tidak mirip. Alat yang membantu untuk memperjelas proses hirarki ini disebut dendogram.

Kedua, Metode Non-Hirarkis. Pada metode ini, pengelompokan dimulai dengan menentukan terlebih dahulu jumlah cluster yang diinginkan (dua, tiga, empat, atau yang lain). Setelah jumlah cluster ditentukan kemudian dilakukan proses analisis cluster dengan tanpa mengikuti proses hirarki. Metode ini disebut dengan K-Means Cluster. Analisis cluster dalam penelitian ini menggunakan metode non-hirarkis atau K-Means Cluster. Jika data yang digunakan memiliki variabilitas satuan maka harus dilakukan proses standarisasi/transformasi data terlebih dahulu dan sebaliknya, jika tidak mempunyai variabilitas satuan maka proses analisis cluster dapat langsung dilakukan tanpa terlebih dahulu melakukan proses standarisasi/transformasi data. Metode analisis cluster dilakukan dengan program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

Tempe sebenarnya merupakan produk andalan kampung Sanan. Sebelum dikenal sebagai sentra kripik tempe. Sanan telah lama dikenal sebagai sentra tempe. Hampir seluruh penduduk kampung tersebut sejak puluhan tahun lalu bergiat sebagai produsen tempe. Usaha tempe sudah menjadi usaha turun temurun di kampung ini.

Jika tempe-tempe yang dijual di pasar tidak laku, tempe tersebut akan dijadikan kripik tempe. Hal ini untuk menghindari kerugian. Tempe yang tidak laku, ketika sudah diolah menjadi kripik tempe maka umur

kadaluarsanya bertambah. Selain itu nilai jual produk tempe ini juga ikut terangkat.

Semakin tumbuh dan berkembangnya usaha kripik di kampung Sanan ini, maka semakin berkembang pula inovasi rasa kripik tempe yang dikemas dalam kemasan cantik dan beraneka ragam rasa memang merupakan salah satu kreatifitas para pengrajin tempe Sanan. Mereka tahu betul, rasa kripik tempe yang semata gurih akan membuat orang bosan. Rasa kripik yang membosankan tentu saja akan menurunkan minat pembeli, ujung-ujungnya omset mereka bisa turun. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan rasa.

Awalnya, kripik tempe Sanan memang hanya diproduksi dala satu rasa yaitu gurih. Tak berbeda dengan kripik tempe buatan pengrajin di daerah-daerah lain. Tapi ketika usaha kripik tempe di Sanan semakin menggeliat, para pengrajin mulai membuat berbagai inovasi rasa. Pengrajin kripik tempe dengan merek Burung Swarilah penggagas membuat kripik tempe dengan rasa yang bermacam-macam. Muncul ide tersebut dari adanya produk-produk makanan ringan atau cemilan di supermarket yang memiliki beragam cita rasa.

Kini pengrajin kripik tempe di kampung Sanan mampu menjual kripik tempe dengan 18 macam rasa. Ada kripik tempe rasa ayam bakar, ayam kecap, ayam bawang, bumbu rujak, jagung manis dan sambal udang. Ada juga inovasi rasa yang mencoba meniru rasa masakan luar negeri. Contohnya kripik tempe rasa *beef barbeque*, jagung amerika, pepperoni, lada hitam dan rasa pizza.

Bumbu-bumbu kripik tersebut harus diimpor dari luar

negeri. Harga bumbunya Rp. 30.000,- perkilogram. Namun, tak semua pengrajin memproduksi kripik tempe dengan variasi rasa yang banyak. Ada sebagian pengrajin tempe yang membuat satu macam rasa saja. Lalu, pengrajin lain yang akan memberikan tambahan bumbu sendiri. Sehingga terjadilah simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan dikalangan pengrajin.

Di sentra Sanan sudah ada koperasi, yakni Primkopti Bangkit Usaha. Koperasi tersebut merupakan wadah bagi para pengrajin, baik pengrajin tempe maupun pengrajin kripik tempe. Namun, koperasi tersebut hanya mengurus masalah pasokan kedelai, bukan masalah pemasaran.

Hasil Analisis Statistik

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan atau kehandalan item-item pertanyaan yang terdapat pada kuesioner penelitian. Peneliti melakukan uji validitas dengan memberikan kuesioner kepada 33 responden. Pengujian dilakukan dengan cara melihat koefisien korelasi *product moment* antara tiap item dengan skor total dari item tersebut. Instrumen dinyatakan sah atau handal apabila mempunyai koefisiensi di atas harga korelasi pada tabel *product moment*.

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan peneliti, menyatakan bahwa item-item pertanyaan yang digunakan adalah sah atau handal karena memiliki nilai koefisiensi korelasi di atas nilai r tabel (0,361), sehingga kuesioner dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Untuk menguji konsistensi alat ukur penelitian digunakan formula

Alpha Cronbach. Instrumen dikatakan reliabilitas tinggi bila $r_a > 0,5$. Dari hasil perhitungan diperoleh hasil $r_a = 0,5075$ maka dapat dinyatakan tingkat reliabilitas instrumen ini tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen dapat dipercaya, sehingga mampu

untuk mengungkap data yang bisa dipercaya pula.

Hasil Analisis Cluster

Karena data yang digunakan memiliki variabilitas satuan maka dilakukan proses standarisasi/ transformasi data terlebih dahulu. Setelah itu baru dilakukan proses analisis *cluster*.

Hasil analisis cluster dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.2 *Iteration History*

Iteration	Change in Cluster Center			
	1	2	3	4
1	.000	2.245	1.661	2.006
2	.000	.219	.308	.172
3	.000	.158	.000	.206
4	.000	.000	.000	.000

Sumber: Data diolah (2013)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diketahui bahwa untuk mendapatkan cluster yang tepat, proses clustering yang dilakukan melalui 4 tahapan

iterasi dengan jarak minimum antar pusat *cluster* yang terjadi dari hasil iterasi adalah 4, 456

Tabel 4.3 Final Cluster Centres

	Cluster			
	1	2	3	4
Z score (Penjualan)	4.10824	-.41930	.54251	-.19123
Z score (Produksi)	4.27863	-.45950	.60375	-.19276
Z score (Harga)	-1.34694	.49784	-.30662	-.32852
Z score (Modal)	2.73673	-.78997	.37274	.52965
Z score (Lama)	-.45772	-.57960	1.56683	-.14084
Z score (Tenaga Kerja)	2.24829	-.55279	-.37242	.71724

Sumber: Data diolah (2013)

Output final cluster centres tersebut masih terkait dengan proses standarisasi data sebelumnya, yang mengacu pada *z-score* dengan ketentuan sebagai berikut : 1) Nilai negatif (-) berarti data berada di bawah rata-rata total, 2) Nilai positif (+) berarti data berada di atas rata-rata total

Tabel 4.3 dapat didefinisikan sebagai berikut : *Cluster 1* terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai jumlah penjualan, jumlah

produksi, jumlah modal, dan jumlah tenaga kerja di atas rata-rata. Sedangkan harga dan lama usaha di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa *cluster 1* merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori pemimpin pasar (*leader*) dicirikan dengan jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, dan jumlah tenaga kerja di atas rata-rata.

Cluster 2 terdiri dari perusahaan atau usaha yang

mempunyai harga di atas rata-rata sedangkan jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, lama usaha, dan jumlah tenaga kerja di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 2 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori penceruk pasar (*nicher*).

Cluster 3 terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai jumlah penjualan, jumlah produksi, jumlah modal, dan lama usaha di atas rata-rata, sedangkan harga dan jumlah tenaga kerja di bawah rata-rata. Dengan

Tabel 4.4 Hasil ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Z score (Penjualan)	7.098	3	.296	26	23.952	.000
Z score (Produksi)	7.870	3	.207	26	37.965	.000
Z score (Harga)	2.227	3	.858	26	2.594	.074
Z score (Modal)	6.414	3	.375	26	17.088	.000
Z score (Lama)	6.502	3	.365	26	17.803	.000
Z score (Tenaga Kerja)	5.001	3	.538	26	9.291	.000

Sumber: Data diolah (2013)

Nilai F dan nilai probabilitas (sig) masing-masing variabel digunakan untuk melihat nilai perbedaan variabel pada *cluster* yang terbentuk. Semakin besar nilai F dan (sig < 0,05), maka semakin besar perbedaan variabel pada

Tabel 4.5. Jumlah setiap cluster

Cluster 1	1.000
2	13.000
3	6.000
4	10.000
Valid	30.000
Missing	12.000

demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 3 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori penantang pasar (*challenger*).

Cluster 4 terdiri dari perusahaan atau usaha yang mempunyai jumlah modal dan jumlah tenaga kerja di atas rata-rata sedangkan jumlah penjualan, jumlah produksi, harga, dan lama usaha di bawah rata-rata. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa cluster 4 merupakan pengelompokan dari perusahaan yang termasuk kategori pengikut pasar (*follower*).

cluster yang terbentuk. Berdasarkan tabel 3 di atas maka diketahui bahwa perbedaan variabel pada *cluster* yang terbesar ada pada jumlah produksi dengan nilai F sebesar 37,965 dan sig = 0,00.

Sumber: Data diolah (2013)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa : *Cluster 1* (pemimpin pasar/*market leader*) beranggotakan 1 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Abdul Majid. *Cluster 2* (penceruk pasar/*market nicher*) beranggotakan 13 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Suwono, Kasturi, Bambang, Djumadi, Darto, Laili, Abd. Sholeh, Darmadji, Suci, Priyo, Rokhim, Abdul Rochman, dan Wawan. *Cluster 3* (penantang pasar/*market challenger*) beranggotakan 8 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Bawon, Setyowati, Djuari, Kutiya, Priyo, Hari, Tumiran, dan Hasan. *Cluster 4* (pengikut pasar/*market follower*) beranggotakan 11 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Choiri, Ema, Maslikah, Gunari, Suparmi, Zaini, M. Ainur, H. Taufik, Agus, Chifni, dan Hj. R. Jannah.

Dengan demikian maka telah diketahui posisi bersaing masing-masing perusahaan sebagai pemimpin pasar, penceruk pasar, penantang pasar, dan pengikut pasar. Hal ini dapat dijadikan dasar dalam penentuan strategi pemasaran selanjutnya karena strategi pemasaran berbeda pada tiap-tiap posisi.

PEMBAHASAN

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 1 merupakan perusahaan berposisi sebagai pemimpin pasar/*market leader*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh pemimpin pasar antara lain: 1, mengembangkan pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan mencari pemakai baru, mencari kegunaan baru, penggunaan yang lebih banyak (lebih sering); 2,

melindungi pangsa pasar dapat dilakukan dengan pertahanan posisi, pertahanan samping, pertahanan aktif mendahului, pertahanan serang balik, pertahanan bergerak, dan pertahanan penciutan; 3, memperluas pangsa pasar dapat dilakukan dengan keunggulan operasional, kepemimpinan produk, dan keakraban dengan pelanggan.

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 2 merupakan perusahaan berposisi sebagai penceruk pasar/*market nicher*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh penceruk pasar adalah spesialisasi antara lain spesialis pemakai akhir, tingkat vertikal, ukuran pelanggan, pelanggan tertentu, geografis, produk atau lini produk, sifat (karakteristik) produk, pesanan, kualitas atau harga, jasa, dan saluran distribusi.

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 3 merupakan perusahaan berposisi sebagai penantang pasar/*market challenger*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh penantang pasar antara lain : strategi pemotongan harga, strategi produk murah, strategi produk prestise, strategi pengembanganbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyem-purnaan layanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya produksi, dan strategi promosi yang intensif.

Perusahaan atau usaha yang termasuk cluster 4 merupakan perusahaan berposisi sebagai pengikut pasar/*market follower*. Beberapa strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh pengikut pasar antara lain: *cloner* yaitu meniru dan menyamai segmen pasar dan bauran pemasaran pemimpin pasar, *imitiator*

yaitu membuat beberapa differensiasi namun tetap meniru pemimpin pasar dalam hal pembaruan pasar dan bauran pemasaran, dan *adapter* yaitu mencontoh produk-produk pemimpin pasar, memproduksinya namun dengan improvisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa posisi bersaing Industri Kripik Tempe di Sanan terdapat 4 cluster yang terbagi dalam: *Cluster 1* (pemimpin pasar/*market leader*) beranggotakan 1 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Abdul Majid. *Cluster 2* (penceruk pasar/*market nicher*) beranggotakan 13 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Suwono, Kasturi, Bambang, Djumadi, Darto, Laili, Abd. Sholeh, Darmadji, Suci, Priyo, Rokhim, Abdul Rochman, dan Wawan. *Cluster 3* (penantang pasar/*market challenger*) beranggotakan 8 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Bawon, Setyowati, Djuari, Kutiya, Priyo, Hari, Tumiran, dan Hasan. *Cluster 4* (pengikut pasar/*market follower*) beranggotakan 11 perusahaan atau usaha yaitu usaha tempe yang dimiliki oleh Choiri, Ema, Maslikah, Gunari, Suparmi, Zaini, M. Ainur, H. Taufik, Agus, Chifni, dan Hj. R. Jannah.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi motivator bagi para pengusaha industri kripik tempe di Kota Malang untuk selalu berupaya lebih inovatif terutama pada bentuk dan aneka macam rasa yang dihasilkan serta lebih

meningkatkan kualitas dari kripik tempe tersebut sehingga industri kripik tempe yang merupakan salah satu produk unggulan di Kota Malang dapat lebih eksis dan mempunyai daya tarik tersendiri.

2. Para pengusaha industri kripik tempe di Kota Malang diharapkan dapat memilih strategi pemasaran yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada, selain itu juga diharapkan turut mempertimbangkan variasi produk dan harga produk yang ditawarkan.
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan cakupan yang lebih luas dan lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Jawa Timur. 2011. Jawa Timur dalam angka. jatim.bps.go.id
- Dewi, Susi Arfina. 2001. Analisis Penentuan Posisi Bersaing Poliklinik Spesialis Rumah Sakit Umum Palang Merah Indonesia Bogor. <http://digilib.ui.ac.id/opa/themes/libri2/detail...> diunduh tanggal 12 Maret 2013.
- Hasan, M. Iqbal. 2003. Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. 2007. Manajemen Pemasaran. Edisi 12. Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2001. Prinsip-prinsip Pemasaran. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.

- Malhotra, Naresh K. 2006. Riset Pemasaran Pendekatan Terapan Edisi Keempat Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks.
- Setyawan, Anton A. 2010. Manajemen Usahawan Indonesia. No. 06/TH.XXXIX 2010 Hal 50-55.
- Shimaguchi. 2006. Genre of Market Position. Lecture Notes Vol. 7 for Management Strategy.
- Tjiptono, Fandy. 2001. Strategi Pemasaran. Edisi II. Yogyakarta: Andi.