

Model Pelatihan Dan Implementasi Pemasaran Strategik Untuk Industri Kecil Menengah (IKM)

Indra Muis^{1,*}, Solikin¹

¹ Sistem Informasi, STMIK Bina Insani; Jl. Siliwangi No 6 Rawa Panjang Bekasi Timur 17114
Indonesia. Telp. (021) 824 36 886 / (021) 824 36 996. Fax. (021) 824 009 24;
e-mail: indra_muis@yahoo.com, solikin.gitik@gmail.com

* Korespondensi: e-mail: indra_muis@yahoo.com

Diterima: 23 Maret 2018; Review: 24 April 2018; Disetujui: 25 Juni 2018

Cara sitasi: Muis I, Solikin. 2018. Model Pelatihan Dan Implementasi Pemasaran Strategik Untuk Industri Kecil Menengah (IKM). Jurnal Administrasi Kantor. 6 (1): 11-22

Abstrak: Penelitian kualitatif ini meneliti Industri Kecil Menengah (IKM) yang memproduksi dan mengekspor produk berbahan rotan di Propinsi Jawa Barat, Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menciptakan sebuah model yang merumuskan program pelatihan dan implementasi pemasaran strategik untuk manajer pemasaran Industri Kecil Menengah (IKM). Data dikumpulkan dengan melakukan penelitian kepustakaan, penelitian pendahuluan dan Focused Group Discussion (FGD). Perpustakaan dan penelitian pendahuluan dilakukan untuk mengetahui profil UKM dan profil pembeli mereka dan merumuskan kuesioner mengenai pengukuran implementasi pemasaran strategis. FGD dilakukan untuk mengumpulkan data permasalahan dan solusi yang mungkin. Sebagai Soft System Methodology (SSM) yang diterapkan dalam penelitian ini, analisis deskriptif terhadap tanggapan kuesioner mengacu pada gambar yang kaya, satu dari 7 (tujuh) langkah dalam SSM. Selain itu, gambar yang kaya juga digambar berdasarkan hasil FGD yang diikuti oleh 17 peserta yang mengelola UKM lebih dari 2 tahun. Dengan mengacu pada masalah yang digambarkan dalam gambar yang kaya, sebuah model konseptual mengenai pelatihan dan implementasi strategi pemasaran dirumuskan sebagai temuan penelitian.

Kata kunci: Soft System Methodology, Pemasaran Strategik, Model Konseptual, Industri Kecil Menengah, program Pelatihan dan Implementasi

Abstract: This qualitative research studies Small Medium Enterprises (SMEs) that produce and export rattan products in West Java Province, Indonesia. The aim of the study is to create a model that formulates a training program and implementation of strategic marketing for marketing managers of Small Medium Enterprises (SMEs). Data are collected by doing a library research, a preliminary research and Focused Group Discussion (FGD). The library and preliminary researches are conducted to find out the SMEs' profile and their buyers' profile and formulate questioners on strategic marketing implementation measurements. FGD is conducted to gather data of problems and possible solutions. As Soft System Methodology (SSM) is applied in this research the descriptive analysis on the questioner responses are referred to draw a rich picture, one of 7 (seven) steps in SSM. Besides, rich picture is also drawn based on the result of FGD attended by 17 participants who have managed SMEs more than 2 years. By referring to the problems depicted in rich picture a conceptual model on strategic marketing training and implementation is formulated as the finding of the research.

Keywords: Soft System Methodology, Strategic Marketing,, Conceptual Model, Small Medium Enterprises, Training Program and Implementation

1. Pendahuluan

Indonesia merupakan negara penghasil rotan terbesar di dunia. Diperkirakan lebih kurang 622 ribu ton rotan dihasilkan setiap tahunnya dari wilayah-wilayah seperti Sumatra, Kalimantan Sulawesi dan

Papua. Rotan dijadikan bahan baku pembuatan produk-produk furnitur dan peralatan rumah tangga yang diproduksi oleh industri-industri mikro, kecil dan menengah yang tersebar sebagian besar di provinsi-provinsi di pulau Jawa seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Banten, dll sehingga keberadaan mereka mampu menggerakkan denyut nadi perekonomian Indonesia.

Jawa Barat merupakan provinsi yang memiliki industri rotan terbesar. Industri ini dipandang sebagai salah satu industri strategis yang selama ini telah menyumbang pendapatan asli daerah terutama untuk wilayah Cirebon dan Majalengka..

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia mencatat 665 usaha yang bergerak dalam industri rotan untuk berbagai kebutuhan termasuk furnitur dan berbagai peralatan. 330 (49%) usaha beroperasi di wilayah provinsi Jawa Barat. Angka tersebut menunjukkan peran Jawa Barat yang cukup penting dalam industri produk rotan. Juga, tercatat 148 exportir produk rotan di Indonesia yang sebagian besar melayani pasar Eropa. 85 exportir berasal dari daerah-daerah di Jawa Barat seperti Cirebon dan Majalengka, jumlah tersebut setiap waktu terus berkurang. Satu persatu IKM berhenti produksi. Kekalahan dalam menaklukkan persaingan pasar luar negeri telah menimbulkan ketidakmampuan yang berimplikasi pada tergangguya kelangsungan hidup IKM produsen rotan. Diperlukan studi yang mendalam untuk menghasilkan solusi yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi oleh IKM agar beroperasi secara sehat dan berkesinambungan.

Pada penelitian ini dirumuskan sebuah model pelatihan dan implemetasi pemasaran strategik pada Industri Kecil Menengah sebagai sebuah luaran penelitian. Dengan melaksanakan model tersebut diharapkan terjadi peningkatan kinerja pemasaran ekspor IKM yang memproduksi produk berbahan rotan utamanya bagi IKM yang beroperasi di provinsi Jawa Barat sehingga potensi meningkatnya kinerja pemasaran ekspor IKM menjadi semakin besar. Apabila model yang dibuat efektif dalam implementasinya maka model tersebut dapat diterapkan pada IKM-IKM yang beroperasi di wilayah lain di Indonesia.

Tidak bisa dipungkiri bahwa keberadaan Industri Kecil Menengah (IKM) memainkan peran yang sangat penting dalam pergerakan perekonomian bangsa. Perekonomian yang bergerak secara baik akan berkontribusi kepada kesejahteraan masyarakat. Dalam upaya menggerakkan perekonomian bangsa, dipandang perlu untuk merumuskan dan mengimplementasikan program-program pemberdayaan IKM agar IKM dapat beroperasi secara baik dan sehat. Dengan demikian IKM dapat memainkan perannya sosialnya, yaitu membangun dan meningkatkan taraf hidup serta kesejahteraan masyarakat.

Maraknya penelitian yang mengangkat tema pemberdayaan IKM melalui pengukuran variabel-variabel yang berkaitan dengan pengelolaan dengan menggunakan alat statistik melalui pendekatan kuantitatif belum mampu menjawab permasalahan IKM. Hasil penelitian yang dihasilkan selama ini masih bersifat keilmuan murni berupa konfirmasi hubungan-hubungan antar variabel pada lokus IKM. Walaupun ada temuan penelitian dalam bentuk deskripsi implementasi dari variabel-variabel pengelolaan IKM tertentu tetap saja berupa potret kondisi variabel-variabel tersebut diimplementasikan dalam kegiatan operasional IKM. Walaupun ada penelitian yang menghasilkan model pemberdayaan IKM, juga belum ada satupun model yang ditujukan untuk pemberdayaan IKM yang melakukan praktik ekspor produk berbahan rotan.

Beberapa penelitian tentang pemasaran strategik telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian-penelitian tersebut telah banyak memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik baik bisnis.

Penelitian tentang pengaruh kapabilitas pemasaran, implementasi strategi pemasaran dan kinerja perusahaan pada perusahaan kecil dengan sampel sebanyak 296 perusahaan kecil di Kenya. Penelitian ini mengkonfirmasi pengaruh kapabilitas pemasaran terhadap kinerja pasar dan keuangan perusahaan kecil dengan dimediasi oleh implementasi strategi pemasaran [Lagat dan Frankwick, 2017]

Pengaruh faktor-faktor lingkungan sebagai moderator terhadap hubungan strategi pemasaran ekspor terhadap kinerja ekspor pada industri furniture berbahan kayu Malaysia. Pada penelitian ini dijelaskan bahwa faktor-faktor lingkungan seperti sertifikasi memediasi hubungan-hubungan antara adaptasi produk dan promosi, strategi distribusi, desain dan spesifikasi pasar sasaran. Namun tidak ditemukan hubungan langsung strategi pemasaran ekspor dengan kinerja ekspor [Sidin, 2008].

Penelitian tentang kapabilitas pemasaran dalam konteks pemasaran internasional melalui studi pustaka dari berbagai artikel jurnal yang diterbitkan sebelumnya tentang kapabilitas pemasaran baik dalam konteks domestic maupun internasional. Dapat disimpulkan bahwa tidak banyak penelitian yang mempelajari kapabilitas pemasaran dalam konteks pemasaran internasional [Morgan, 2007].

Penelitian tentang hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja ekspor dengan sampel 197 perusahaan ekspor Brazil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi interfunctional meningkatkan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Selain itu, orientasi pelanggan tidak memiliki pengaruh

langsung terhadap kinerja ekspor. Sementara itu orientasi pesaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja internasional perusahaan. Temuan lain member indikasi bahwa intensitas persaingan memoderasi semua hubungan dari model yang diuji [Jorge, 2014].

Hubungan antara orientasi pasar, kapabilitas pemasaran dan kinerja perusahaan dalam konteks bisnis ritel dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM). Sampel berjumlah 202 pengusaha ritel Finlandia. Temuan penelitian adalah hubungan antara market orientation pengecer dan kapabilitas pemasaran pada tingkat toko bersifat positif dan signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen assortment dan kapabilitas manajemen pelayanan pelanggan memiliki dampak positif terhadap kinerja pelanggan. Penelitian ini member indikasi bahwa kapabilitas pemasaran pada level toko tidak punya dampak langsung terhadap kinerja keuangan [Lindblom, 2017].

Penelitian tentang hubungan orientasi pasar ekspor dan kinerja ekspor untuk perusahaan kecil dan menengah. Sampel berjumlah 187 perusahaan kecil menengah korea yang melakukan ekspor. Penelitian ini menemukan bahwa IKM yang berorientasi pasar dapat meningkatkan kinerja ekspor mereka. Selain itu, export market intelligence generation dan export market responsiveness secara positif berhubungan dengan kinerja ekspor IKM. Walau demikian *export market intelligence dissemination* tidak berhubungan dengan export performance. Penelitian ini menyarankan bahwa orientasi pasar ekspor mampu meningkatkan kesuksesan ekspor. Tapi tetap diingat bahwa peran orientasi pasar ekspor bisa berbeda pada setiap komponen dari orientasi pasar ekspor [Kim, 2017].

Hubungan strategi pemasaran ekspor dengan kinerja ekspor. Ditemukan bahwa faktor-faktor lingkungan makro dan mikro menentukan adaptasi strategi pemasaran yang berkelanjutan yang membentuk kesesuaian antara strategi pemasaran ekspor dengan hasil kinerja ventura ekspornya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adaptasi strategi pemasaran ekspor yang berkesinambungan merupakan hasil dari perbedaan antara pasar domestic dan pasar ekspor dalam hal kondisi teknologis dan ekonomis, intensitas persaingan, karakteristik pelanggan, dan tekanan para pemangku kepentingan. Selain itu, relevansi kinerja dari adaptasi strategi pemasaran ekspor yang berkelanjutan memerlukan kesesuaian yang memadai dengan faktor-faktor lingkungan makro dan mikro [Athina, 2014].

Penelitian juga dilakukan untuk mengkonfirmasi hubungan pembelajaran organisasi dan inovasi terhadap kinerja bisnis. Pada penelitian tersebut dijelaskan baik pembelajaran organisasi maupun inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis UKM [Muis, 2014].

Berbeda dengan penelitian-penelitian yang disebutkan sebelumnya penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model pelatihan dan implementasi pemasaran strategic dalam operasional IKM sehingga IKM dapat meningkatkan kinerja pemasaran ekspornya yang pada gilirannya dapat menjamin keberlanjutan usaha khususnya pada bidang produksi produk berbahan rotan.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu salah satu metode penelitian yang pada umumnya digunakan untuk pengumpulan data informasi yang luas dan banyak. Jenis data pada penelitian ini merupakan data kualitatif yang berasal dari kegiatan wawancara dan kegiatan Focused Group Discussion (FGD) yang diikuti oleh para manajer pemasaran atau pimpinan Industri Kecil Menengah (IKM)

Untuk memperoleh data yang akurat yang dapat dipercaya kebenarannya dan relevan dengan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode:

Wawancara, merupakan proses untuk memperoleh keterangan untuk mencapai tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab responden atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian.

FGD (*focus Group Discussion*), adalah kelompok diskusi bukan wawancara atau obrolan. Ciri khas FGD yang tidak dimiliki oleh metode riset kualitatif lainnya adalah interaksi. semua peserta FGD secara bergilir diminta responnya untuk setiap topik sehingga tidak terjadi dinamika kelompok dengan persyaratan sebagai berikut: 1). Pengumpulan seleksi dan partisipasi dari peserta FGD adalah sangat penting diperhatikan. 2). Peneliti dapat ikut hadir atau mengamati, tapi tidak boleh sama sekali berpartisipasi.

Pada penelitian ini FGD dilakukan dengan dihadiri oleh 17 pimpinan IKM, pejabat pemerintah daerah terkait, akademisi dan asosiasi profesi IKM. Selain itu, juga telah dilakukan wawancara terhadap 10 pimpinan IKM pada kesempatan terpisah dari FGD.

Analisis data yang digunakan adalah *Soft System Methodology* dengan melakukan 4 (empat) tahapan. Keempat tahapan tersebut adalah: 1). Tahap *finding out* yaitu tahap pengenalan, pemahaman, dan pencarian informasi dasar tentang situasi dunia nyata yang dianggap problematic. 2). Tahap *modelling*, yaitu tahap pembuatan model atau sejumlah model dari sistem aktifitas manusia atau sistem aktifitas yang bermaksud (*purposful*). 3). Tahap *Using Model to structure debate*, yaitu tahap penggunaan model untuk

melakukan pembahasan, diskusi dan debat tentang situasi nyata yang dianggap problematic yang telah dirumuskan dan ditetapkan sejak awal penelitian. 4). Tahap *defining/taking action*, yaitu tahap dilakukannya perumusan dan atau tindakan berkaitan dengan dunia nyata yang dianggap *problematic* [Hardjosoekarto, 2012]

3. Hasil dan Pembahasan

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *soft system methodology* (SSM). SSM memiliki 7 (tujuh) tahap dalam penerapannya, yaitu: 1). *Problem situation considered problematic* (situasi masalah yang dianggap problematic); 2). *Problem situation expressed* (Situasi masalah diungkapkan); 3). *Root definition of relevant purposeful activity* (Definisi akar dari aktifitas bertujuan yang relevan); 4). *Conceptual models of the system named in root definition* (model konseptual dari system yang diberi nama pada definisi akar); 5). *comparison of models and real world* (perbandingan model dengan dunia nyata); 6). *Changes systematically desirable, culturally feasible* (perubahan yang diharapkan secara system dan layak secara budaya); 7). *Action to improve the situation* (tindakan untuk memperbaiki keadaan) [Hardjosoekarto, 2012].

SSM merupakan bentuk riset tindakan (*action research*) yang dalam penelitian ini kerangka umum dapat dijabarkan seperti yang tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. Kerangka Umum Riset Tindakan

1	Kerangka Teoritis (F)	Porter's Five Force Model
2	Metodologi untuk keperluan riset (MR)	SSM
3	Situasi Problematis Dunia Nyata (P)	Upaya Peningkatan Penjualan Ekspor Industri Kecil dan Menengah (IKM) Produk Berbahan Rotan di Jawa Barat
4	Area Spesifik yang akan diteliti (A)	Pelatihan dan Implementasi Pemasaran Strategik pada IKM produk berbahan rotan di Jawa Barat

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Kerangka teoritis yang dalam SSM dilambangkan dengan F diadopsi dari model 5 (lima) kekuatan Porter dengan menggunakan SSM sebagai metodologi untuk keperluan riset yang dilambangkan dengan MR. Situasi problematik dunia nyata yang dilambangkan dengan (P) adalah upaya peningkatan penjualan ekspor Industri Kecil dan Menengah (IKM) produk Berbahan Rotan di Jawa Barat dengan area spesifik yang akan diteliti (A) adalah pelatihan dan implementasi pemasaran strategic pada IKM yang memproduksi produk berbahan rotan ekspor di provinsi Jawa Barat. Berikut ini merupakan 7 (tujuh) tahap dari penerapan SSM dalam ini:

Tahap 1: Situasi masalah yang dianggap problematik

Pada tahap ini dilakukan 3 (tiga) langkah analisis untuk mengenali situasi masalah yang dianggap problematik sebagaimana yang dijelaskan berikut ini: Langkah pertama yang dilakukan adalah Analisis Satu atau disebut juga dengan Analisis Intervensi. Pada analisis ini ditentukan siapa klien, praktisi dan pemilik isu seperti berikut: 1). Klien/*Clients*: Para Peneliti (Indra muis dan Solikin) dan Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (Pusat P2M) STMIK Bina Insani. 2). Praktisi/*Practitioners*: Para Peneliti (Indra Muis dan Solikin). 3). Pemilik isu (*Owners of the issue*): IKM, Pembeli, Supplier Bahan Baku, HIMKI, AMKRI, Disperindang Kabupaten dan Disperindag Provinsi, Departemen Perindustrian RI dan Departemen Perdagangan RI

Langkah kedua dilakukan analisis dua atau disebut juga dengan analisis sosial seperti berikut ini: Peran dasar IKM adalah memproduksi produk yang berkualitas baik, berestetika, dan dapat dipasarkan (*marketable*) sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pembeli melalui tata kelola usaha yang meliputi aspek manajemen dan kepemimpinan dalam upaya menciptakan kemampulabaan (*profitability*) yang berimplikasi terhadap keberlanjutan (*sustainability*) usaha.

Peran tersebut meliputi: 1). Mengelola usaha dengan baik sesuai dengan fungsi pengelolaan seperti pengelolaan Sumber Aset, Keuangan, Daya, Sumber Daya Manusia, Operasi dan Produksi, Pemasaran dan Litbang; 2). Menjalani kerjasama yang saling menguntungkan dengan mitra usaha seperti pemasok, pembeli, asosiasi profesi, lembaga keuangan dan pendanaan, dan instansi pemerintah terkait; 3). Meningkatkan kemampulabaan dan memastikan keberlangsungan usaha dalam upaya meningkatkan perekonomian daerah.

IKM memiliki norma-norma yang mengandung deskripsi pekerjaan yang diturunkan dari struktur organisasi yang disusun berdasarkan kepada Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan program melalui perencanaan yang bersifat strategis dan taktis, implementasi program secara efisien, produktif dan efektif, monitoring dan evaluasi yang sistimatis dalam upaya menjamin adanya daya saing, kemampulabaan dan

keberlanjutan usaha. Dengan melaksanakan noma-norma secara patuh dan konsisten yang berujung kepada keberlanjutan usaha perekonomian daerah diharapkan dapat meningkat.

Nilai-nilai yang dimiliki oleh IKM adalah: 1). Komitmen yang tinggi terhadap pengelolaan usaha dengan menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), pembelajaran organisasi (*Learning Organisation*), dan upaya-upaya perbaikan berkesinambungan (*Continuous Improvement*). 2). Berorientasi terhadap kualitas produk dan layanan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pembeli. 3). Menjunjung tinggi kreatifitas dan inovasi dalam upaya menciptakan nilai tambah bagi produk sehingga produk memiliki kemampuan daya saing yang tinggi dalam upaya retensi pembeli dan memunculkan referral untuk pembeli baru. 4). Konsisten terhadap upaya peningkatan penguasaan teknologi kekinian untuk optimalisasi hasil produksi dan penjualan

Langkah ketiga yang dilakukan adalah melakukan analisis Ketiga atau disebut dengan Analisis Politis yang meliputi Disposisi Kekuasaan (*Disposition of Power*) dan sifat kekuasaan (*Nature of Power*)

Disposisi Kekuasaan meliputi: 1). Kekuasaan tertinggi pada IKM adalah pemilik IKM sebagai pendiri entitas bisnis. 2). Terdapat struktur organisasi sesuai dengan pekerjaan atau operasionalisasi IKM. 3). Terdapat standarisasi dalam pekerjaan dan operasionalisasi IKM. 4). Sebagian besar IKM hanya memproduksi produk atas dasar desain sesuai pesanan pembeli. 5). IKM sangat bergantung kepada pemasok bahan baku yang berasal dari luar pulau Jawa. 6). IKM tunduk dan patuh terhadap regulasi pemerintah terutama kewajiban memiliki Surat Verifikasi Legalitas Kayu dan dokumen pendukung lainnya. 7). IKM sangat bergantung kepada departemen pemerintah seperti departemen perindustrian dan perdagangan dalam upaya promosi penjualan.

Sifat Kekuasaan meliputi: 1). Kemampuan mempengaruhi dan mengajak sumber daya manusia dalam IKM untuk mencapai tujuan IKM. 2). Kemampuan untuk memperluas bisnis dengan menciptakan produk sendiri dari pada hanya sekedar melayani pesanan pembeli luar negeri. 3). Kemampuan untuk memperluas jejaring bisnis manca negara. 4). Kemampuan untuk didanai melalui akses perbankan dan sumber keuangan lainnya.



Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Gambar 1. Rich Picture

Gambar 1 menjelaskan bahwa penelitian ini mengacu kepada model 5 (lima) kekuatan yang dilakukan oleh para peneliti yang mengadopsi *Soft System Methodology* yang akan menemukan masalah yang dihadapi oleh Industri Kecil Menengah (IKM) yang memproduksi produk berbahan rotan ekspor. Permasalahan yang dihadapi oleh IKM produsen produk berbahan rotan yang melakukan kegiatan ekspor adalah rendahnya keunggulan bersaing produk terutama dengan produk-produk berbahan rotan Cina. Cina menguasai penjualan produk berbahan rotan dunia karena selain kekuatan, estetika, kemampuan produksi massal, dan ketepatan waktu pengiriman Cina menawarkan harga jual produk yang relatif lebih rendah. Masalah lain yang menghambat peningkatan penjualan adalah daya tawar pembeli luar negeri yang tinggi karena keberadaan produk-produk Cina dengan pasokan terjamin di pasar internasional. Di dalam negeri, IKM dihadapkan pada masalah operasi biaya tinggi seperti kewajiban memiliki Surat Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) yang berbiaya tinggi, penyelenggaraan pameran yang berbiaya tinggi, kelangkaan bahan baku, kelangkaan buruh rotan, rendahnya implementasi pemasaran strategic dan ancaman produk berbahan rotan plastic serta rendahnya akses kepada sumber pendanaan. Solusi dari permasalahan yang dihadapi adalah bahwa pemerintah perlu mempertahankan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia (PERMENDAG RI) No 35/M-DAG/PER/11/2011 yang melarang ekspor bahan baku rotan perlu dipertahankan untuk menjamin ketersediaan bahan baku untuk kepentingan industri dalam negeri. Selain hal tersebut, Surat Verifikasi Legalitas Kayu (SVLK) diupayakan oleh pemerintah melalui kekuasaan yang dimiliki untuk membuat SVLK berbiaya rendah.

Hal senada juga dilakukan untuk kegiatan penyelenggaraan pameran berbiaya rendah. Pemerintah melalui instansi terkait perlu menjadwalkan kegiatan pelatihan SDM rotan yang siap mengisi posisi buruh rotan yang sempat ditinggalkan sebagai langkah antisipasi meningkatnya permintaan produk rotan dunia. Solusi lainnya adalah pemerintah perlu memfasilitasi IKM untuk mengakses sumber-sumber pendanaan sebagai upaya penguatan permodalan usaha IKM. Akhirnya perlu diselenggarakan pelatihan pemasaran strategic seperti implementasi budaya pasar, strategi pemasaran, kapabilitas pemasaran, dan kinerja penjualan ekspor yang sekaligus melakukan penerapannya dalam operasionalisasi IKM.

Dalam upaya pemberdayaan perlu dilakukan: 1). PERMENDAG RI No 35/M-DAG/PER/11/2011 yang melarang ekspor bahan baku rotan perlu dipertahankan untuk menjamin ketersediaan bahan baku untuk kepentingan industri dalam negeri. 2). Surat Verifikasi Legalitas Kayu berbiaya rendah. 3). Penyelenggaraan pameran berbiaya rendah. 4). Penyelenggaraan training dan implementasi pemasaran strategic. 5). Penyelenggaraan training SDM baru. 6). Penguatan akses perbankan dan sumber keuangan lain.

Tahap 2 adalah menggambar Rich Picture sebagai wujud dari situasi masalah yang diungkapkan (Problems situations expressed) dengan menggambar apa yang disebut dengan *Rich Picture*.

Tahap 3: *Root Definition of relevant purposeful activity systems*. Pada tahap ketiga ini dilakukan analisis CATWOE (*Customers, Actors, Transformation, World View, Owners, Environmental Contrains*) sebagaimana pada tabel 2:

Tabel 2. Analisis CATWOE

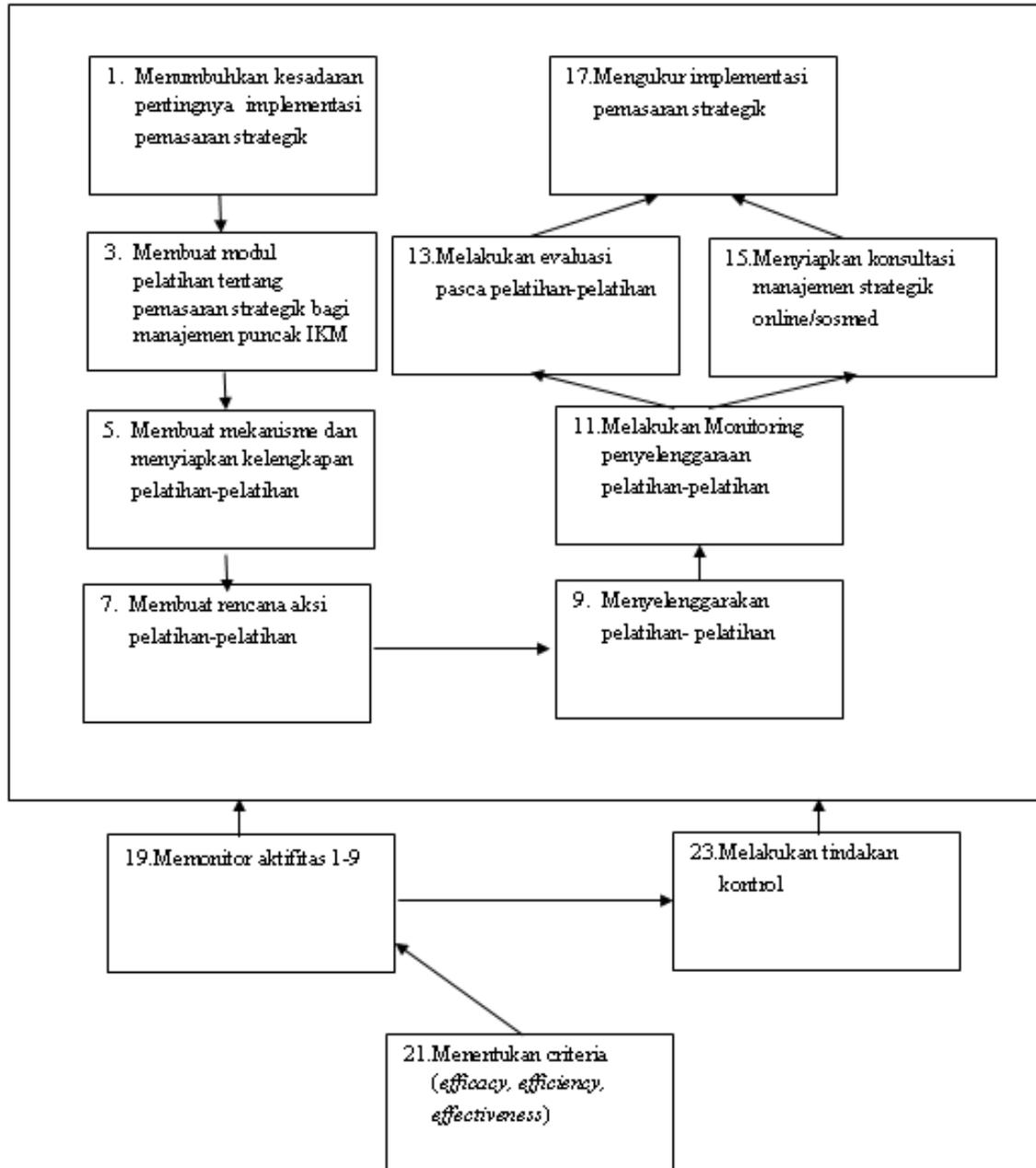
Pelanggan (<i>Customers</i>)	IKM produk berbahan rotan, asosiasi profesi, pemerintah daerah dan pusat
Aktor (<i>Actors</i>)	IKM produk berbahan rotan (pimpinan, manajemen, dan karyawan lain)
Transformasi (<i>Transformation</i>)	Sebuah proses penyelenggaraan pelatihan pemasaran strategic dan implementasi pemasaran strategic pada operasi bisnis yang dipandang dapat meningkatkan kinerja penjualan ekspor IKM produk berbahan rotan
Pandangan Dunia (<i>Worldview</i>)	Operasionalisasi industri dengan keunggulan bersaing yang tinggi untuk menjamin keberlangsungan industry
Pemilik (<i>Owners</i>)	Pimpinan IKM
Batasan Lingkungan (<i>Environmental Constraints</i>)	Adanya keterbatasan waktu, anggaran, keengganan pimpinan IKM untuk terlibat dalam penelitian

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Pada analisis CATWOE diidentifikasi bahwa yang bertindak sebagai pelanggan (*customers*) pada penelitian ini adalah IKM produsen produk berbahan rotan yang melakukan kegiatan ekspor, asosiasi profesi seperti Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia (HIMKI) dan Asosiasi Mebel dan Kerajinan Rotan Indonesia (AMKRI), pemerintah daerah dan pemerintah pusat utamanya dinas perindustrian dan perdagangan, kementerian perindustrian dan kementerian perdagangan. Sedangkan aktor pada penelitian ini adalah para pengelola dan karyawan IKM. Transformasi yang diinginkan adalah sebuah proses penyelenggaraan pelatihan pemasaran strategic dan implementasi pemasaran strategic pada operasi bisnis yang dipandang dapat meningkatkan kinerja penjualan ekspor IKM produk berbahan rotan. Selanjutnya, pandangan dunia (*world view*) pada penelitian ini adalah operasionalisasi industri dengan keunggulan bersaing yang tinggi untuk menjamin keberlangsungan industry. Pemilik atau owners adalah para pimpinan IKM. Akhirnya untuk keterbatasan lingkungan atau environmental constraints dapat dijelaskan bahwa waktu dan anggaran yang terbatas serta keengganan pimpinan IKM untuk terlibat dalam penelitian.

Tahap 4: *Conceptual Model of the systems named in the root definition*. Pada tahap ke 4 ini dirumuskan model konseptual dalam 12 (dua Belas) langkah. Langkah pertama adalah upaya menumbuhkan kesadaran tentang pentingnya implementasi pemasaran strategic pada operasional IKM. Kesadaran ini dapat dibangun di kalangan pemilik dan pimpinan IKM. Langkah kedua adalah upaya membuat modul pelatihan tentang pemasaran strategic yang efektif bagi manajemen puncak IKM. Langkah ketiga adalah membuat mekanisme dan menyiapkan kelengkapan pelatihan-pelatihan yang akan dilaksanakan dan diikuti oleh pimpinan IKM. Langkah keempat adalah upaya membuat rencana aksi pelatihan-pelatihan yang efektif bagi pimpinan IKM. Langkah kelima adalah upaya menyelenggarakan pelatihan-pelatihan yang telah direncanakan sebelumnya sesuai dengan peruntukkan bagi peserta saran. Langkah keenam adalah upaya melakukan monitoring penyelenggaraan pelatihan-pelatihan. Langkah ke tujuh adalah upaya melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan pasca pelatihan-pelatihan diselenggarakan. Langkah ke delapan adalah upaya menyiapkan konsultasi pemasaran strategic

online/melalui social media. Langkah kesembilan adalah upaya mengukur implementasi pemasaran strategic terhadap IKM. Langkah kesepuluh adalah upaya memonitor pelaksanaan aktifitas 1 – 9. Langkah ke sebelas adalah upaya menentukan kriteria (*efficacy, efficiency, effectiveness*) dan Langkah terakhir adalah upaya melakukan tindakan kontrol terhadap semua aktifitas yang dilakukan dalam setiap tahapan pekerjaan.



Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Gambar 2. Model Konseptual

Tahap 5: *Comparison of models and real world.* Pada tahap 5 dilakukan perbandingan antara model yang telah dirumuskan pada tahap 4 dengan kondisi yang terjadi di dunia nyata. Gambaran perbandingan ini dideskripsi pada tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan model dengan dunia nyata

No	Aktifitas	Syarat	Perangkat	Langkah	Hasil
1	Menumbuhkan kesadaran pentingnya implementasi pemasaran strategic	Pimpinan IKM telah memiliki keinginan untuk membuka diri	Tim Peneliti dengan melibatkan Asosiasi Profesi dan Dinas terkait	Melakukan diskusi personal atau group secara informal atau formal melalui kunjungan langsung atau group WA	Surat Pernyataan Kesediaan Mengikuti Pelatihan-pelatihan
2	Membuat modul pelatihan tentang pemasaran strategic bagi manajemen puncak IKM	Pimpinan IKM telah memiliki kesadaran tentang pentingnya implementasi pemasaran strategic pada industri yang dipimpin	Narasumber yang kompeten di bidang pemasaran strategic	Menyusun modul tentang pemasaran strategic seperti implementasi orientasi pasar, strategi pemasaran, kapabilitas pemasaran, kinerja pemasaran	Tersedia modul-modul pelatihan yang dapat menghantarkan peserta kepada kompetensi untuk menerapkan pemasaran strategic di perusahaan
3	Membuat mekanisme dan menyiapkan kelengkapan pelatihan-pelatihan	Telah dibuat materi pelatihan dan tersedia narasumber yang akan memfasilitasi pelatihan	Tim Peneliti dengan melibatkan Narasumber, Asosiasi Profesi dan Dinas terkait	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan sasaran pelatihan 2. Menetapkan strategi instruksional 3. Menetapkan metode asesmen 4. Menetapkan kelengkapan pelatihan yang dibutuhkan 	Tersedia peta program pelatihan-pelatihan sebagai acuan penyelenggaraan kegiatan
4	Membuat proposal pelatihan	Telah tersedia pihak-pihak dan kelengkapan yang terkait dengan pelatihan-pelatihan	Kepanitian yang ditunjuk oleh Tim Peneliti, Asosiasi Profesi dan Dinas terkait	Melakukan penajakan dan konfirmasi dengan pihak-pihak yang terkait dengan pelatihan seperti peserta, narasumber, sponsor, dan venue	Tersedia proposal penyelenggaraan kegiatan pelatihan
5	Menyelenggarakan pelatihan-pelatihan	Telah dibuat rencana aksi pelatihan-pelatihan sebagai bahan acuan penyelenggaraan	Kepanitian dan Narasumber	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan agenda dan tujuan pelatihan untuk membangun komitmen peserta agar mengikuti pelatihan dengan aktif 2. Menyajikan materi pelatihan dengan metode belajar andragogik 3. Melakukan asesmen terhadap capaian pembelajaran 4. Menyampaikan sertifikat kelulusan 	Pelatihan-pelatihan terselenggara sesuai rencana
6	Melakukan Monitoring penyelenggaraan pelatihan-pelatihan	Telah mulai diselenggarakan kegiatan pelatihan-pelatihan	Tim Peneliti	Memantau jalannya pelatihan-pelatihan untuk menelisik kesesuaian materi yang diajarkan dengan peta program pelatihan	Tersedia laporan temuan dan solusi terhadap permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan-pelatihan
7	Melakukan evaluasi pasca pelatihan-pelatihan	Telah selesai pelatihan-pelatihan diselenggarakan	Tim Peneliti	Mengunjungi pimpinan IKM secara personal atau group untuk diskusi tentang implementasi pemasaran strategic pada industri yang dipimpin	Tersedia laporan temuan dan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi peserta dalam implementasi pemasaran strategic
8	Menyiapkan konsultasi manajemen strategic online/sosmed	Telah selesai pelatihan-pelatihan	Narasumber/Konsultansi manajemen strategic yang ditunjuk	Membuat media online berbasis media social untuk tempat konsultasi tentang implementasi	Tersedia group WA untuk konsultasi permasalahan

No	Aktifitas	Syarat	Perangkat	Langkah	Hasil
				pemasaran strategic dan solusi terhadap hambatan dalam pelaksanaannya	implementasi manajemen strategic
9	Mengukur implementasi pemasaran strategic	Setelah pemasaran strategic diimplementasikan oleh pimpinan IKM	Tim Peneliti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyiapkan instrument untuk mengukur kesuksesan implementasi pemasaran startegik 2. Mendistribusikan instrument kepada responden 3. Menganalisis rekapitulasi jawaban responden 4. Menyajikan dalam bentuk temuan penelitian 	Tersedia laporan tingkat kesesuaian antara kinerja dan harapan untuk menentukan efektifitas implementasi pemasaran strategic di perusahaan

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Tahap 6: *Changes systematically desirable, culturally feasible*. Pada tahap ke 6 ini diidentifikasi perubahan-perubahan yang secara sistim diinginkan dan secara budaya layak dilakukan sebagaimana yang dideskripsikan pada tabel 4.

Tabel 4. Perubahan yang diinginkan secara sistim dan berterima secara budaya

No	Aktifitas	Tahap/Langkah	Aktor yang berperan	Homogenisasi	Hasil
1	Menumbuhkan kesadaran pentingnya implementasi pemasaran strategic	Upaya menumbuhkan kesadaran akan pentingnya implementasi pemasaran strategic merupakan tahap awal yang harus dilakukan sebagai fondasi yang mendukung keberhasilan aktifitas-aktifitas lain berikutnya	Keterlibatan figur otoritas, figur cendekia dan mitra bestari yang menjadi representatif asosiasi profesi dan dinas-dinas terkait sangat menentukan keberhasilan proses penumbuhan kesadaran tentang pentingnya pemasaran strategic	Penumbuhan kesadaran akan pentingnya implementasi pemasaran strategic perlu diupayakan untuk menghilangkan keengganan pimpinan IKM terlibat dalam proses pelatihan-pelatihan. Oleh karena hal tersebut diperlukan pendekatan personal untuk mengundang partisipasi mereka yang menganggap diri sudah sangat terampil dalam menjalankan aktifitas pemasaran. Pada hal perubahan sangat dinamis dan cepat terjadi setiap saat.	Diperoleh Surat Pernyataan Kesediaan untuk mengikuti pelatihan dan berpartisipasi dalam kegiatan pasca pelatihan
2	Membuat modul pelatihan tentang pemasaran strategic bagi manajemen puncak IKM	Proses persiapan pelatihan yang sangat menentukan efektifitas pelatihan adalah ketika pembuatan modul pelatihan. Tahapan yang penting ini menjadi penentu keberhasilan pelatihan dari sisi bahan ajar yang digunakan.	Pembuatan modul pelatihan ini melibatkan pihak-pihak yang diperlukan masukan mereka seperti informan seperti pengurus asosiasi profesi dan pejabat dinas terkait	Pembuatan modul ini dirumuskan berdasarkan capaian pembelajaran, strategi instruksional dan assesmen tentang kompetensi pemasaran strategic yang berorientasi kepada tuntunan pembelajaran praktis sehingga peserta dapat mengerti secara baik	Diperoleh modul yang secara efektif dan atraktif dapat dipelajari oleh para peserta
3	Membuat mekanisme dan menyiapkan kelengkapan pelatihan-pelatihan	Proses pembuatan mekanisme pelatihan dan penyiapan kelengkapan pelatihan ini	Tahapan ini melibatkan para narasumber yang membuka diri untuk mendapat masukan dari	Tim peneliti perlu menyadari bahwa peserta pelatihan berasal dari latar belakang yang berbeda dan	Dihasilkan peta program yang sesuai dengan keberagaman latar belakang dan demografi

No	Aktifitas	Tahap/Langkah	Aktor yang berperan	Homogenisasi	Hasil
		merupakan tahap perencanaan dalam upaya mendeskripsikan program pelatihan secara komprehensif yang akan menjadi acuan bagi pihak terkait dalam pelaksanaannya	pimpinan IKM, pengurus asosiasi profesi dan pejabat dinas terkait	demografi yang berbeda, Oleh karena hal tersebut mekanisme dan kelengkapan pelatihan perlu menyesuaikan dengan keberagaman tersebut	peserta sehingga menumbuhkan motivasi untuk berpartisipasi secara aktif pada saat training.
4	Membuat proposal pelatihan	Proses pembuatan proposal ini berada dalam tahap perencanaan kegiatan. Proposal yang dimaksud dapat menjadi acuan dalam penyelenggaraan dan ajakan pihak lain untuk berpartisipasi	Tahap ini melibatkan tim peneliti yang bekerja atas masukan dari pihak-pihak terkait seperti pengurus asosiasi profesi dan pejabat dinas terkait	Tim perlu melibatkan pimpinan industri, pengurus asosiasi profesi dan pejabat dinas terkait dalam perumusan proposal kegiatan. Keterlibatan tersebut menghasilkan masukan-masuk yang baik untuk melahirkan proposal yang dapat diterapkan secara praktis dan efektif	Diperoleh proposal yang bersifat sangat operasional sehingga dapat menjadi acuan bagi semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraannya.
5	Menyelenggarakan pelatihan-pelatihan	Proses penyelenggaraan pelatihan ini merupakan tahap pelaksanaan yang mengundang partisipasi semua pihak terkait.	Tahapan ini melibatkan panitia pelaksana, para narasumber, para peserta dan tim peneliti	Penyelenggaraan pelatihan berlandaskan kepada peta program dan proposal yang telah disiapkan sebelumnya	Pelatihan diselenggarakan secara baik dan terukur sesuai dengan peta program dan proposal kegiatan
6	Melakukan Monitoring penyelenggaraan pelatihan-pelatihan	Proses ini merupakan tahap monitoring kegiatan yang bertujuan untuk melakukan koreksi terhadap segala bentuk deviasi yang terjadi selama proses penyelenggaraan	Tahapan ini melibatkan tim peneliti sebagai pihak yang memahami secara baik keseluruhan proses pelatihan sehingga memiliki otoritas untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan kegiatan	Monitoring perlu dilakukan untuk menjamin peta program dan proposal telah dilakukan secara tepat dan tujuan masing-masing telah tercapai secara optimal	Tersedia laporan temuan yang didokumentasikan dengan baik
7	Melakukan evaluasi pasca pelatihan-pelatihan	Proses ini merupakan tahap evaluasi pasca kegiatan untuk memastikan pemasaran strategic telah diimplementasikan dengan baik	Tahapan ini melibatkan tim peneliti sebagai pihak yang memahami secara baik keseluruhan praktik implementasi pemasaran strategik sehingga memiliki otoritas untuk melakukan penilaian dan saran perbaikan-perbaikan	Evaluasi pasca pelatihan ini perlu dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi pemasaran strategic telah dilakukan secara baik oleh pimpinan IKM di perusahaannya	Tersedia laporan temuan yang didokumentasikan dengan baik
8	Menyiapkan konsultasi manajemen strategik online/sosmed	Proses ini merupakan tahap implementasi pasca pelatihan untuk memberi akses bantuan atau bimbingan ketika peserta menghadapi	Tahapan ini melibatkan pakar manajemen strategik yang ditunjuk oleh tim peneliti berdasarkan masukan dari	Platform ini perlu disiapkan agar pimpinan IKM memperoleh akses langsung ketika menghadapi kendala-kendala dalam implementasi	Tersedia platform dan konsultan untuk konsultasi manajemen strategik pasca pelatihan

No	Aktifitas	Tahap/Langkah	Aktor yang berperan	Homogenisasi	Hasil
		permasalahan	berbagai pihak terkait.	pemasaran strategic di perusahaan yang dipimpinnya	
9	Mengukur implementasi pemasaran strategic	Proses ini merupakan tahap pengukuran untuk memastikan tingkat keberhasilan program	Tahap ini melibatkan tim peneliti dan pimpinan IKM dengan alat pengumpulan data dalam bentuk instrument pengukuran	Pengukuran ini diperlukan agar diketahui dampak dari pelatihan terhadap kinerja pemasaran perusahaan secara terukur.	Tersedia kuesioner yang mampu mengukur tingkat keberhasilan implementasi pemasaran strategic pada IKM

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Tahap 7: Tindakan Perbaikan. Tahap terakhir dari penerapan *Soft System Methodology* sebagai alat analisa dalam penelitian ini adalah tindakan perbaikan. Tindakan perbaikan yang akan dilakukan sebagai implikasi manajerial adalah: 1). Menumbuhkan kesadaran para pengelola IKM tentang pentingnya penerapan pemasaran strategic pada IKM sehingga pengelola berkomitmen untuk melakukan evaluasi tentang kapabilitas pemasaran strategic yang dimiliki saat ini. 2). Memperoleh kesediaan pengelola IKM untuk mengikuti pelatihan tentang pemasaran strategic dan menerapkan pemasaran strategic dalam operasionalisasi IKM pasca pelatihan sebagai bentuk pengukuran efektifitas pelatihan. 3). Memperoleh kesediaan pengelola IKM untuk terus belajar melalui forum diskusi berbasis media social yang dipandu oleh konsultan pemasaran strategic. 4). Memperoleh kesediaan pengelola IKM untuk dimonitor dan dievaluasi dalam implementasi pemasaran strategic pada masing-masing IKM dalam upaya menentukan efektifitas model

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah bahwa dari hasil penelitian pendahuluan adalah bahwa terdapat 95 IKM yang memproduksi produk berbahan rotan untuk keperluan ekspor di provinsi Jawa Barat. Dari data lapangan ditemukan menurunnya kinerja penjualan ekspor IKM yang disebabkan ditemukan indikasi penurunan kinerja penjualan ekspor yang disebabkan berbagai persoalan di antaranya adalah persaingan bisnis yang ketat dimana produk Indonesia bersaing dengan produk Cina yang memiliki daya tahan yang baik, estetika disain yang baik dan harga jual yang rendah. Kondisi ini memicu daya tawar pembeli menjadi tinggi sehingga pembeli dapat menekan harga produk-produk Indonesia. Secara domestik para IKM dihadapkan berbagai persoalan seperti pembiayaan produksi yang relatif tinggi terutama dengan kewajiban memiliki Sertifikat Verifikasi Legaltas Kayu (SVLK) yang berbiaya tinggi, biaya promosi yang juga tinggi terutama untuk sewa tempat pameran, implementasi pemasaran strategic yang rendah, kelangkaan bahan baku, kelangkaan SDM, kemampuan akses kepada sumber pendanaan yang rendah, dan ancaman produk pengganti rotan plastik. Penelitian ini telah merumuskan model pelatihan dan implementasi pemasaran strategic yang dapat dilanjutkan dengan implementasi sebagai wujud dari pengujian model dengan melakukan pengukuran melalui kuesioner sehingga diketahui efektifitas implementasi model.

Ucapan Terima Kasih

Sebagai wujud rasa syukur kami dengan telah selesainya penelitian ini kami lakukan, dengan segala kerendahan hati kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu kegiatan penelitian ini sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan baik: 1). Kepala Kantor Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. 2). Kepala Kantor UMKM dan Koperasi Jawa Barat. 3). Kepala Kantor Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon. 4). Segenap Pengurus Himpunan Industri Mebel dan Kerajinan Indonesia (HIMKI). 5). Pimpinan IKM Produk Berbahan Rotan di Jawa Barat. 5). Segenap Pimpinan dan Manajemen STMIK Bina Insani Bekasi Jawa Barat.

Referensi

- Hardjosoekarto. 2012. *Soft System Methodology (Metode Serba System)*. Jakarta (ID). UI Press.
- Kim E., Jeong I. 2017. The Relationship Between Export Market Orientation and Export Performance for SMEs. *무역통상학회지*. 17 (1) pp 73-92.
- Lagat C., Frankwick GL. 2017. Marketing Capability, Marketing Strategy Implementation And Performance In Small Firms. *Journal Global Business Advancement*. 10 (3) pp 327-345.

- Lengler JF., Sousa CM., Marques C. 2014. Examining The Relationship Between Market Orientation And Export Performance: The Moderating Role Of Competitive Intensity. In *International Marketing in Rapidly Changing Environments*. Emerald Group Publishing Limited. Page 75-102.
- Lindblom A., Kajalo S. 2017. Investigating The Links Between Market Orientation, Marketing Capabilities And Performance In The Context Of Retailing: A Structural Equation Model Approach. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12 (3) pp 337-352.
- Morgan NA., Feng H., Whitley KA. 2017. Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*.
- Muis I. 2014. The Effect of Organizational Learning and Innovation on Business Performance of SMEs of Rattan Product Manufacturing in Cirebon Regency, West Java Province, Indonesia. *Jurnal Administrasi Kantor*. 2 (1) pp 294-306.
- Sidin SM. 2008. Impact Of Environmental Factors As Moderator On Export Marketing Performance In Wooden Furniture Industry. *Jurnal Kemanusiaan*. 6 (1).
- PERMENDAG RI No 35/M-DAG/PER/11/2011 Tentang: Ketentuan Ekspor Rotan dan Produk Rotan.