

Jepang, dan sebagainya. Karya batu ukir CV Mpu Batu Surabaya tidak ada yang sama antara satu karya dengan yang lainnya, dikarenakan perbedaan bentuk batu dan ukirannya, sehingga satu karya batu ukir tersebut *limited edition* dan secara eksklusif hanya akan dimiliki seorang pembeli saja. Dan pembeli tersebut akan mendapatkan sertifikat kepemilikan batu ukir untuk menambah nilai dan menunjukkan bahwa produk tersebut eksklusif.

2. Produk Batu Ukir CV Mpu Batu Surabaya Merupakan yang Pertama di Indonesia dan Belum Ada Saingannya

Produk batu ukir CV Mpu Batu Surabaya adalah yang pertama di Indonesia dan belum ada yang dapat membuat seperti karyanya. Sehingga batu ukir CV Mpu Batu Surabaya menjadi produk unggulan Jawa Timur. Batu ukir CV Mpu Batu Surabaya memiliki hasil ukiran yang timbul, tidak seperti ukiran batu yang telah ada dari kompetitornya seperti dari daerah Bali dan lainnya. Hasil ukiran batu yang selama ini dibuat pengerajin lain tidak timbul, tetapi masuk ke dalam.

3. Segmentasi Pasar CV Mpu Batu Surabaya Diperluas Dengan Menambah Macam Produk dan Menyesuaikan Harga

Pada awal memulai usaha ukir batu, CV Mpu Batu Surabaya hanya membuat batu ukir besar bersertifikat dan harganya tinggi. Sehingga yang biasa membeli yakni dari kalangan ekonomi atas, seperti pejabat, kolektor seni, dan kalangan lain yang mampu mengeluarkan banyak uang untuk membeli batu ukir.

Kemudian setelah mereknya dikenal, CV Mpu Batu Surabaya banyak menarik minat masyarakat, namun karena harganya yang tinggi sehingga banyak yang tidak mampu membelinya. Dan CV Mpu Batu Surabaya juga mendapatkan rekomendasi dari Ketua Dewan Pengerajin Jawa Timur untuk membuat *handycraft* yang kecil-kecil. Dengan pertimbangan melihat minat masyarakat yang tinggi, akhirnya CV Mpu Batu Surabaya menambah produk-produk *handycraft* lainnya, seperti kaca ukir dan souvenir-souvenir yang harganya disesuaikan dengan kisaran harga yang dapat dijangkau semua kalangan, dari ekonomi bawah hingga ekonomi atas. Sehingga segmentasi pasarnya meluas dan produknya terjangkau untuk semua kalangan

4. CV Mpu Batu Surabaya Menggunakan Nama Merek “Mpu Batu” Agar Mudah Diingat dan Menggambarkan Keahliannya

Salah satu cara yang digunakan CV Mpu Batu Surabaya untuk mengkomunikasikan *brand positioning*-nya yakni melalui nama merek yang unik. Nama merek “Mpu Batu” berawal dari penampilan unik Bapak Bagus yang berambut panjang sehingga sering dijuluki oleh orang-orang seperti “Mpu Gandring”. Akhirnya Bapak Bagus Heri Setiadji memilih “Mpu Batu” sebagai nama mereknya agar orang-orang mudah mengingat mereknya jika melihat penampilan unik gaya rambutnya yang hingga kini tidak berubah. Dan makna dari kata “Mpu Batu” itu sendiri yaitu pembuat batu, menunjukkan keahliannya dalam membuat kerajinan batu.

5. CV Mpu Batu Surabaya Melakukan Promosi Secara Langsung Melalui *Launching* di Jakarta, Mengikuti Pameran, dan Mengisi Pelatihan Produksi Kerajinan

CV Mpu Batu Surabaya melakukan *launching* dan memperkenalkan produknya kepada *public figure* di Jakarta. Karena Jakarta merupakan kota besar atau metropolitan yang menjadi pusat pemerintahan maupun perdagangan, sehingga banyak kalangan ekonomi atas yang dapat menjadi target pasar. Produknya diperkenalkan secara langsung kepada pengunjung dan mengabadikan kesempatan bertemu *public figure* melalui foto agar dapat diperlihatkan kepada khalayak bahwa produknya dikenal dan digunakan oleh banyak artis, pejabat dan *public figure* lainnya.

Promosi secara langsung juga dilakukan saat mengikuti pameran-pameran di berbagai kota besar di Indonesia. Dari pameran-pameran tersebut produknya dipromosikan secara langsung tatap muka dengan para pengunjung, sehingga dapat bertemu banyak *customer* yang memesan produknya. Pameran biasanya diadakan enam kali dalam setahun, dan keikutsertaan CV Mpu Batu Surabaya dalam pameran juga diatur oleh mitra/distributornya. Dalam mengikuti/menggelar pameran, CV Mpu Batu Surabaya menggunakan biaya sendiri.

6. CV Mpu Batu Surabaya Melakukan Promosi Melalui Media Katalog Produk, Brosur, Pamflet, Kartu Nama dan Atribut pada Acara/Event yang Disponsorinya

Selain dengan promosi langsung secara tatap muka, CV Mpu Batu Surabaya juga mempromosikan produknya melalui media komunikasi seperti katalog produk, brosur, pamflet, kartu nama, serta atribut acara yang disponsorinya. Katalog produk, brosur, kartu nama dan pamflet tersedia pada galeri Mpu Batu Surabaya, maupun pada stan saat mengikuti pameran, serta pada lemari *display* milik Mpu Batu Surabaya di galeri Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur. Sedangkan atribut acara/*event* bentuknya tergantung dari penyelenggaraan acara, ketika CV Mpu Batu Surabaya menjadi sponsor dan memberi dana dalam suatu acara, maka mereknya akan tertera pada atribut dalam acara tersebut, seperti buku tamu, spanduk, dan sebagainya.

Dengan menggunakan katalog produk, banyak informasi yang tersampaikan tentang produk-produk yang tersedia beserta keterangan/spesifikasi dan harganya. Selain itu, kartu nama yang digunakan juga memuat informasi yang begitu lengkap, yakni: nama merek, logo, tulisan mengenai keunggulan produk, gambar beberapa produk batu ukir, gambar salah satu sertifikat penghargaan yang pernah diperoleh, alamat galeri, alamat *e-mail*, nomor telepon, serta foto Bapak Bagus Heri Setiadji sebagai pemilik CV Mpu Batu Surabaya. Ini untuk memudahkan khalayak mengingat Mpu Batu Surabaya saat melihat atribut-atribut pada kartu nama tersebut. Brosur dan pamflet berisi keterangan produk, harga dan *contact person* yang

dapat dihubungi. Brosur dan pamflet terdapat di galeri produk Mpu Batu Surabaya serta di stan pada saat mengikuti pameran.

7. CV Mpu Batu Surabaya Mengalami Kendala pada Media/Saluran Komunikasinya

Dalam memperkenalkan dan memasarkan mereknya, selama ini CV Mpu Batu Surabaya belum dapat menggunakan media *online* untuk mengkomunikasikan *brand positioning*-nya secara lebih meluas, dikarenakan tidak memiliki SDM (Sumber Daya Manusia) yang dapat menjalankan operasional tersebut. CV Mpu Batu Surabaya masuk ke dalam media *online* hanya melalui *posting-an*/pemberitaan dan artikel dari orang lain, belum dapat membuat dan menjalankan *website* ataupun media *online* lain milik Mpu Batu Surabaya sendiri.

8. Menurut Seluruh Stakeholder, Produk CV Mpu Batu Surabaya Memiliki Keunggulan

Produk CV Mpu Batu Surabaya memiliki keunggulan yang dapat dilihat oleh *stakeholder*. Pemilik CV Mpu Batu Surabaya yakni Bapak Bagus Heri Setiadji yang menyebutkan dalam wawancara tanggal 28 Desember 2014 bahwa produknya menggunakan bahan baku yang berkualitas dan tidak mudah didapat karena berasal langsung dari alam dan melalui proses pemilihan terlebih dahulu. Proses pembuatannya pun dilakukan sangat detail dan hati-hati. Selain itu, hasil karyanya dinilai sebagai karya yang eksklusif untuk produk batu ukir bersertifikatnya. Karena produk batu ukir tersebut tidak ada

yang sama antara satu dengan lainnya, sehingga karya batu ukir *limited edition* dan hanya akan dimiliki seorang pembeli saja.

Menurut pegawainya, produk-produk CV Mpu Batu Surabaya unik dan berbeda dari yang lain. Kemudian menurut mitra/distributor CV Mpu Batu Surabaya, keunggulan produk batu ukir yakni dilihat dari pembuatannya sangat sulit, dan tidak semua orang dapat membuatnya, hanya CV Mpu Batu Surabaya. *Customer* melihat produk CV Mpu Batu Surabaya sebagai produk yang sangat bagus, pembuatannya sangat sulit sehingga mempunyai nilai jual yang tinggi. Begitu pula dengan Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur yang melihat keunggulan produk Mpu Batu Surabaya dari proses pembuatan dan nilai seninya.

9. Menurut Seluruh *Stakeholder*, CV Mpu Batu Surabaya Unggul dan Berbeda dari Kompetitor

Keunggulan dan diferensiasi CV Mpu Batu Surabaya dari kompetitornya dapat dilihat oleh seluruh *stakeholder*. Menurut pemiliknya, produk batu ukir CV Mpu Batu Surabaya merupakan yang pertama di Indonesia dan belum ada yang menyaingi. Pegawainya juga berpendapat bahwa produk CV Mpu Batu Surabaya berbeda dengan produk di tempat lain atau UKM lain karena desain ukirannya yang lebih unik.

Kemudian menurut mitra/distributor, tidak ada lagi yang dapat membuat karya ukiran batu seperti milik CV Mpu Batu Surabaya sehingga produk seperti hasil karya CV Mpu Batu Surabaya tidak ada

12. Pemilik, Mitra/distributor, *Customer*, dan Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur dapat Melihat Perubahan Segmentasi Pasar CV Mpu Batu Surabaya Sesuai dengan Strategi Internal Perusahaan

Perubahan segmentasi pasar yang dilakukan CV Mpu Batu Surabaya dari yang semula hanya membuat produk batu ukir besar yang harganya tinggi dan diperuntukkan bagi kalangan ekonomi ke atas menjadi produk yang dapat dinikmati semua kalangan dapat ditangkap dalam benak pemilik, mitra/distributor, *customer*, dan pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur.

Menurut pemilik, pada mulanya CV Mpu Batu Surabaya hanya memproduksi batu ukir besar untuk kalangan ekonomi ke atas, kemudian menambahkan produksi *handycraft* yang lebih kecil-kecil berupa souvenir-souvenir dengan harga terjangkau sehingga dapat dinikmati semua kalangan. Begitu juga dengan yang dipahami mitra/distributornya, seperti yang disebutkan Bapak Dian Chrisna dalam wawancara tanggal 6 Mei 2015 bahwa produk batu ukir CV Mpu Batu Surabaya pada awalnya biasa dibeli oleh kalangan ekonomi ke atas seperti para pecinta seni, namun kini CV Mpu Batu Surabaya juga memproduksi kerajinan batu yang kecil-kecil untuk souvenir sehingga dapat dijangkau semua kalangan.

Customer CV Mpu Batu Surabaya mengetahui berbagai macam produk beserta kisaran harganya. Dan menyebutkan bahwa semua

masyarakat dapat menjangkau produk CV Mpu Batu Surabaya. Saudara Irfan Nur Putra dalam wawancara tanggal 6 Juni 2015 di kediamannya di daerah Sutorejo Selatan Surabaya menyebutkan bahwa produk CV Mpu Batu Surabaya menjangkau semua masyarakat karena keanekaragaman produk yang dijual, ia melihat produk CV Mpu Batu Surabaya telah berkembang, seperti adanya produk kaca ukir dan souvenir.

Demikian juga menurut pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur yang menyebutkan bahwa peminat dan pembeli produk Mpu Batu Surabaya adalah dari kalangan ekonomi atas hingga kalangan ekonomi bawah. Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur melihat adanya perubahan produksi CV Mpu Batu Surabaya seperti yang disebutkan Bapak Aditya Herdiawan dalam wawancara tanggal 15 Juni 2015 bahwa produk CV Mpu Batu Surabaya yang dimasukkan ke galeri Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur pada awalnya hanya batu ukir yang besar, kemudian ada inovasi produk yang dihasilkan yakni *handycraft* lain seperti kalung-kalung dan kaca ukir yang kini juga tersedia di galeri Gedung pusat Cenderamata tersebut.

13. Pegawai Tidak Dapat Memahami Segmentasi Pasar CV Mpu Batu Surabaya

Pegawai CV Mpu Batu Surabaya kurang mengetahui harga dari produk-produk CV Mpu Batu Surabaya, dan kurang mengetahui siapa

saja *customer*-nya. Seperti pernyataan Saudari Siti Aisyah dalam wawancara tanggal 20 Mei 2015 di galeri CV Mpu Batu Surabaya bahwa ia hanya mengetahui kisaran harga satu jenis produk yakni kaca ukir, dan ia tidak mengetahui siapa saja atau dari kalangan mana yang biasanya yang membeli produk CV Mpu Batu Surabaya. Sedangkan Saudara Ahmad Taufik Ridho dalam wawancara pada tanggal dan lokasi yang sama menyatakan bahwa ia tidak mengetahui harga dari produk CV Mpu Batu Surabaya karena selama ini hanya mengerjakan produksi, dan ia hanya dapat menyebutkan bahwa pembeli biasanya dari pabrik-pabrik atau perusahaan.

Sehingga peneliti melihat bahwa pegawai CV Mpu Batu Surabaya tidak memahami segmentasi pasar CV Mpu Batu Surabaya, berdasarkan harga produk maupun *customer*-nya.

B. Konfirmasi Temuan dengan Teori

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teori Pertukaran Sosial untuk menganalisa hasil temuan penelitian. Pemaknaan/penafsiran *stakeholder* terhadap *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya merupakan bagian dalam proses relasi antara *stakeholder* dan perusahaan. Teori Pertukaran Sosial menyatakan bahwa dorongan utama dalam hubungan interpersonal adalah kepuasan dari kepentingan pribadi dua orang yang terlibat. CV Mpu Batu Surabaya memiliki kepentingan untuk memposisikan merek sesuai keinginannya yang didasarkan atas kepentingan dan kebutuhan *stakeholder*-nya, tentunya agar kesuksesan

bisnis tercapai dan dapat unggul dalam persaingan. Hal ini dapat dilihat ketika CV Mpu Batu Surabaya memposisikan mereknya sebagai merek yang memiliki produk berkualitas, baik dari aspek bahan baku, proses pembuatan dan ketahanan produk. Selain itu CV Mpu Batu Surabaya juga memposisikan mereknya berdasarkan harga yang disesuaikan dengan kepentingan dan keinginan *stakeholder*. Upaya tersebut dapat dilihat dari strategi *brand positioning* yang dilakukan CV Mpu Batu Surabaya.

Pada fokus penelitian strategi internal CV Mpu Batu Surabaya terhadap *brand positioning*-nya, CV Mpu Batu Surabaya memposisikan mereknya menggunakan 3 (tiga) jenis strategi *positioning*, yakni melalui atribut/keunggulan, melalui kompetisi, dan berdasarkan harga.

Pada *Positioning Through Attributes/Benefits (Positioning Melalui Atribut/Keunggulan)*, CV Mpu Batu Surabaya memposisikan mereknya sebagai merek dengan hasil produk yang berkualitas, *limited*, dan eksklusif. Penentuan posisi merek melalui keunggulan kualitas produk CV Mpu Batu Surabaya ini merupakan usaha diferensiasi produk. Dari aspek bahan bakunya yang merupakan bahan baku pilihan dan berasal dari alam, hal ini termasuk pembeda produk utama pada segi keistimewaan, yakni karakteristik yang melengkapi fungsi dasar produk. Mengenai pembuatannya yang memerlukan ketelitian detail, dan ketahanan produknya yang dapat mencapai bertahun-tahun, hal ini termasuk pembeda produk utama pada segi kualitas tahan dan keandalan, yakni suatu ukuran usia operasi produk yang diharapkan dalam kondisi normal dan/atau berat serta ukuran kemungkinan suatu produk tidak akan rusak atau gagal dalam

suatu periode waktu tertentu. Produk batu ukir dari Mpu Batu Surabaya juga dibuat *limited* dan eksklusif, karena satu karya batu ukirnya tidak akan sama antara satu dengan lainnya karena perbedaan bentuk asli batu dan ukirannya, jadi satu batu ukir hanya dapat dimiliki oleh seorang pembeli. Hal tersebut termasuk pembeda produk utama pada segi gaya dan rancangan/desain, yakni menggambarkan penampilan dan perasaan produk ini bagi pembeli serta totalitas dari keistimewaan yang memengaruhi cara penampilan dan fungsi suatu produk dalam hal kebutuhan pelanggan.

Dan terdapat sertifikat kepemilikan untuk pembeli batu ukir tersebut, sertifikat ini berisi jenis batu, tahun ditemukan, nama pembeli, dan alamat pembeli. Hal ini menambah nilai jual dari batu ukir Mpu Batu Surabaya serta menunjukkan bahwa produknya eksklusif untuk *customer*. Pemberian sertifikat kepemilikan ini juga termasuk dalam diferensiasi pelayanan.

Selain itu, keunikannya diperkuat melalui nama merek yang digunakan, yakni “Mpu Batu”. Pemilihan nama merek yang unik dan tidak biasa ini bertujuan agar orang mudah mengingat nama mereknya yang terinspirasi berdasarkan julukan orang terhadap penampilan Bapak Bagus Heri Setiadji yang berambut panjang seperti “Mpu Gandring”, serta mempunyai makna yang menggambarkan keahlian dan sebagai daya tarik. Strategi ini sejalan dengan konsep kompleksitas merek/*brand* yakni mengingatkan pada atribut tertentu. “Mpu Batu” dimaknai dari istilah kerajaan Jawa sebagai pembuat batu, sehingga khalayak akan mengenal “Mpu Batu” sebagai pembuat bermacam-macam kerajinan batu. Hal ini

sejalan dengan konsep kompleksitas merek/*brand* yakni menyatakan sesuatu tentang nilai produsen, mewakili budaya tertentu serta mencerminkan kepribadian.

Pada *Positioning Through The Competition* (*Positioning Melalui Kompetisi*), Mpu Batu Surabaya juga memosisikan mereknya sebagai merek yang bersaing melawan kompetitor yakni UKM atau pengerajin lain. Selama ini bisnis ukiran batu telah banyak yang menjalankan, namun hasil karya ukiran batu yang dibuat tidak berupa ukiran timbul seperti milik Mpu Batu Surabaya. Sehingga Mpu Batu Surabaya dinyatakan sebagai yang pertama dan satu-satunya di Indonesia yang membuat batu ukir timbul dengan alat yang ditemukan sendiri. Dan belum ada yang dapat membuat batu ukir model ini selain Bapak Bagus Heri Setiadji, sehingga batu ukir karyanya menandingi pengrajin ukiran batu yang telah ada lebih dahulu. Mpu Batu Surabaya menciptakan karya baru yang belum pernah ada sebelumnya untuk unggul dalam persaingan melawan kompetitor.

Kemudian pada *Price-Value Position* (*Positioning Berdasarkan Harga*), CV Mpu Batu Surabaya mengalami reposisi, dari yang semula hanya memproduksi karya yang memiliki harga tinggi dan untuk target pasar kalangan ekonomi ke atas, kini juga memproduksi karya yang memiliki harga terjangkau dan untuk target pasar segala kalangan.

Perubahan strategi dalam *positioning* merek dari segi harga dan target pasar dilakukan karena sebelumnya beberapa kalangan masyarakat tidak mampu membeli produknya dengan harga yang tinggi serta adanya

rekomendasi dari Ketua Dewan Pengerajin Jawa Timur untuk membuat *handycraft* berbagai macam souvenir yang memiliki kegunaan interior maupun eksterior dengan harga terjangkau. Strategi *positioning* berdasarkan harga yang mengalami *repositioning* ini sejalan dengan asumsi hubungan pada teori Pertukaran Sosial bahwa hubungan memiliki sifat saling ketergantungan. Ketika seseorang partisipan dalam sebuah hubungan mengambil tindakan, baik partisipan yang satu maupun hubungan mereka secara keseluruhan akan terkena akibat. Dalam hal ini *customer* menginginkan produk CV Mpu Batu Surabaya namun tidak mampu menjangkau, ditambah adanya rekomendasi dari Ketua Dewan Pengerajin Jawa Timur sehingga akhirnya memengaruhi pertimbangan untuk *positioning* CV Mpu Batu Surabaya.

Repositioning ini bertujuan untuk semakin memperluas jangkauan pasar dan semakin dikenalnya Mpu Batu Surabaya oleh masyarakat. Dan kini semua kalangan dapat membeli produknya sesuai keinginan dan kebutuhan. Sehingga CV Mpu Batu Surabaya tidak lagi merupakan *premium brand* semata, tetapi telah menjadi *mass brand* yang dapat dijangkau semua kalangan.

Setelah menentukan *positioning* mereknya, CV Mpu Batu Surabaya mengkomunikasikan *brand positioning* tersebut menggunakan nama merek “Mpu Batu” yang telah dijelaskan sebelumnya dan melalui promosi. Promosi yang dilakukan CV Mpu Batu Surabaya dalam mengkomunikasikan *brand positioning*-nya termasuk dalam proses komunikasi langsung dan tidak langsung. Dalam memosisikan merek di

benak *stakeholder*, CV Mpu batu Surabaya melakukan proses komunikasi secara langsung yakni memperkenalkan atau menjelaskan merek dan produknya secara bertatap muka langsung. Komunikasi langsung terjadi saat mengikuti pameran-pameran, mengisi pelatihan, menghadiri suatu acara atau saat ada pengunjung datang langsung ke galerinya. Dalam kesempatan-kesempatan tersebut tentunya dapat bertatap muka dengan khalayak untuk memperkenalkan dan menjelaskan mengenai mereknya, produknya, ataupun perkembangan usahanya. Dengan komunikasi langsung, *feedback* dari komunikan juga diterima saat itu juga, seperti menanyakan produk, memesan produknya, atau menawarkan kerja sama.

Dalam memposisikan merek di benak *stakeholder*, CV Mpu Batu Surabaya juga melalui proses komunikasi secara tidak langsung yakni memperkenalkan atau menjelaskan merek dan produknya melalui media-media komunikasi. Media yang digunakan yakni katalog produk, kartu nama, brosur, pamflet, dokumen profil perusahaan, dokumen presentasi perencanaan bisnis, sertifikat kepemilikan karya batu ukir, serta penghargaan yang pernah diraih. Hal ini sejalan dengan proses komunikasi formula Harold D. Lasswell yakni proses komunikasi yang berlangsung melalui media atau saluran tertentu.

Dalam mencapai *positioning* yang diinginkan, langkah *brand positioning* Mpu Batu Surabaya mengalami kendala dalam hal media/saluran komunikasinya. Untuk memperkenalkan atau mempromosikan mereknya, selama ini belum dapat melalui media *online*, dikarenakan belum memiliki SDM (Sumber Daya Manusia) yang dapat

menjalankan operasional tersebut. Hal ini menjadi hambatan untuk memperluas jangkauan dalam mengkomunikasikan *brand positioning*-nya kepada khalayak. Sejalan dengan Brent D. Ruben yang menyimpulkan bahwa khalayak menerima suatu pesan bukan saja ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh semua komponen yang mendukung terjadinya proses komunikasi, media juga merupakan salah satu yang data mempengaruhi penerimaan informasi atau menjadi hambatan, yakni tersedianya media, kehandalan atau daya liput media, kebiasaan menggunakan media, tempat dan situasi. Pada CV Mpu Batu Surabaya, media telah tersedia namun kehandalan dan kebiasaan menggunakan media yang kurang. Tempatnya tersedia namun situasinya kurang mendukung karena tidak ada yang dapat mengoperasikan.

Pada fokus penelitian mengenai pemaknaan terhadap *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya, pemilik sebagai *stakeholder internal* tentunya memaknai *brand positioning* sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, karena ia juga yang membentuk strategi *positioning* tersebut. Sehingga tidak terdapat perbedaan pemaknaan/penafsiran antara pemilik dengan yang diinginkan perusahaan.

Sedangkan bagi pegawai, produk CV Mpu Batu Surabaya dimaknai sebagai produk yang unik dan tidak ditemui di tempat lain. Hal ini sesuai dengan keinginan perusahaan untuk memposisikan mereknya melalui keunggulan, dalam hal ini keunggulan produk. Namun mengenai nama merek “Mpu Batu”, pegawai tidak dapat menafsirkan arti/maknanya. Begitu pula mengenai segmentasi pasar, pegawai tidak dapat memaknai

bagaimana segmentasi pasar perusahaan, hal ini terlihat dari kekurangtahuan akan harga produk dan siapa saja yang biasa menjadi pembeli/*customer*.

Dari hal tersebut terlihat adanya kesalahan *positioning*, yakni *underpositioning*. Produk mengalami *underpositioning* jika *positioning*-nya tidak dirasakan dan tidak memiliki posisi yang jelas. Ketidakberhasilan CV Mpu Batu Surabaya dalam menanamkan *brand positioning* ke dalam benak pegawainya dapat dikarenakan waktu dalam hubungan keduanya masih singkat dan pegawainya tidak memiliki ketertarikan dalam bidang seni, hanya dimotivasi dari keinginan bekerja untuk mencari penghasilan. Sehingga walaupun tidak dapat memaknai *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya, pegawai tersebut tetap bertahan dalam hubungan atau tetap bertahan bekerja karena level perbandingan pegawai tersebut adalah penghasilannya, hal ini sejalan dengan evaluasi hubungan teori Pertukaran Sosial. Dari sisi CV Mpu Batu Surabaya sebagai komunikator, tidak mengkomunikasikan *brand positioning*-nya kepada pegawai, selama ini hanya fokus mengkomunikasikan *brand positioning*-nya ke luar perusahaan.

Dari *stakeholder* eksternal, mitra/distributor memaknai *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya sesuai dengan strategi internal perusahaan. Mitra/distributor melihat keunggulan produk CV Mpu Batu Surabaya dari pembuatannya sangat sulit, dan memaknai nama merek “Mpu Batu” sebagai pembuat batu. Hal ini sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya melalui atribut/keunggulan. Makna

dari merek “Mpu Batu” yang ditafsirkan mitra/distributor merupakan makna referensial yakni objek, pikiran, ide atau konsep yang ditunjukkan oleh istilah itu.

Menurut mitra/distributor, tidak ada lagi yang dapat membuat karya ukiran batu seperti milik CV Mpu Batu Surabaya, hal ini sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya melalui kompetisi. Mitra/distributor dapat menjelaskan bahwa produk Mpu Batu Surabaya pada awalnya dijangkau oleh kalangan ekonomi ke atas, namun kini Mpu Batu Surabaya juga memproduksi kerajinan batu lain seperti souvenir yang dapat dijangkau semua kalangan. Hal tersebut sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya berdasarkan harga.

Pemaknaan mitra/distributor terhadap *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya telah sesuai dengan strategi internal CV Mpu Batu Surabaya. Keseuaian atau persamaan pemaknaan ini sejalan dengan asumsi hubungan dari teori Pertukaran Sosial bahwa kehidupan berhubungan adalah sebuah proses. Dengan pernyataan ini, para peneliti teori Pertukaran Sosial mengakui pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus, waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini memengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya. Mitra/distributor telah lama mengenal CV Mpu Batu Surabaya, serta memiliki kesamaan dalam ketertarikan yakni kerajinan dan seni. Dan hubungan maupun kerjasama antara CV

mpu Batu Surabaya dengan mitra/distributor hingga kini tetap terjalin dengan baik karena posisi merek CV Mpu Batu Surabaya sesuai dengan kepentingan dan kebutuhannya sebagai pihak yang mewakili atau merepresentasikan merek CV Mpu Batu Surabaya untuk didistribusikan, sehingga hal ini menjadi level perbandingan yang terbangun dengan baik dalam evaluasi hubungan.

Kesesuaian antara posisi merek dalam benak mitra/distributor dengan strategi internal CV Mpu Batu Surabaya juga menunjukkan asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar manusia, yakni manusia adalah makhluk rasional yang akan menghitung pengorbanan dan penghargaan dari sebuah situasi tertentu dan ini akan menentukan perilakunya. Mitra/distributor CV Mpu Batu Surabaya melakukan pengorbanan dengan mendistribusikan produk, dan mendapat penghargaan atau pemenuhan kebutuhan ketika mewakili sebuah merek yang sesuai dengan harapannya, sehingga dengan adanya kesesuaian dalam memaknai *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya secara positif terlihat bahwa kebutuhannya terpenuhi dengan mewakili merek CV Mpu Batu Surabaya.

Kemudian *Customer* memaknai *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya sesuai dengan strategi internal perusahaan. *Customer* berpendapat bahwa produk CV Mpu Batu Surabaya sangat bagus dan bernilai tinggi karena tingkat kesulitan pembuatannya, serta dapat memaknai nama merek “Mpu Batu” sebagai pembuat batu. Hal ini sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya melalui

atribut/keunggulan. Makna dari merek “Mpu Batu” yang ditafsirkan *customer* merupakan makna referensial yakni objek, pikiran, ide atau konsep yang ditunjukkan oleh istilah itu.

Bagi *customer*, CV Mpu Batu Surabaya berbeda dengan UKM lain karena memiliki risiko bisnis lebih tinggi dari proses pembuatan dan bahan baku yang digunakan. Hal ini sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya melalui kompetisi. Dan menurut *customer*, segmentasi pasar CV Mpu Batu Surabaya menjangkau semua masyarakat, sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya berdasarkan harga.

Pemaknaan *customer* terhadap *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya telah sesuai dengan strategi internal CV Mpu Batu Surabaya. Kesesuaian atau persamaan pemaknaan ini sejalan dengan asumsi mengenai sifat dasar manusia dari teori Pertukaran Sosial bahwa manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman, perilaku orang dimotivasi oleh suatu mekanisme dorongan internal. Dalam hal ini *customer* termotivasi untuk mengetahui tentang produk Mpu Batu Surabaya dari dorongan atas kebutuhannya mencari hadiah untuk keluarganya menyukai seni kaligrafi, dan melihat adanya pemenuhan kebutuhan (penghargaan) yang sesuai dengan harapannya sehingga memutuskan untuk membeli produk CV Mpu Batu Surabaya. Dari sini terlihat bahwa *brand positioning* dapat memasuki benak *customer* secara tepat karena adanya pemenuhan kebutuhan/kepentingan *customer*.

Sejalan dengan Teori Pertukaran Sosial, dalam hubungan antara *customer* dan CV Mpu Batu Surabaya terjadi pertukaran langsung dimana dua pihak saling berbalas pengorbanan dan penghargaan. *Customer* memiliki dorongan internal atau kepentingan untuk memenuhi kebutuhannya mencari hadiah di bidang seni kaligrafi, kemudian CV Mpu Batu Surabaya mengkomunikasikan *brand positioning*-nya kepada *customer*. Dan terjadi kesesuaian pemaknaan *brand positioning* tersebut dalam benak *customer*, sehingga memutuskan untuk membeli produk CV Mpu Batu Surabaya dan memberi penilaian positif sebagai bentuk kepuasannya. Hubungan maupun kerjasama antara CV Mpu Batu Surabaya dengan *customer* hingga kini tetap terjalin dengan baik karena posisi merek CV Mpu Batu Surabaya sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan *customer*, sehingga hal ini menjadi level perbandingan yang terbangun dengan baik dalam evaluasi hubungan.

Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur memaknai *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya sesuai dengan strategi internal perusahaan. Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur melihat keunggulan produk CV Mpu Batu Surabaya dari proses pembuatan dan nilai seninya, serta memaknai nama merek “Mpu Batu” sebagai orang yang berpengalaman membuat kerajinan batu. Hal tersebut sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya melalui atribut/keunggulan. Makna dari merek “Mpu Batu” yang ditafsirkan pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur merupakan makna

referensial yakni objek, pikiran, ide atau konsep yang ditunjukkan oleh istilah itu.

Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur melihat pada awalnya hanya produk batu ukir yang besar yang diproduksi CV Mpu Batu Surabaya dan hanya terjangkau kalangan ekonomi ke atas, kemudian ada inovasi produk yakni *handycraft* lain yang dapat terjangkau semua kalangan. Hal tersebut sesuai dengan strategi *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya berdasarkan harga.

Pemaknaan pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur terhadap *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya telah sesuai dengan strategi internal CV Mpu Batu Surabaya. Kesesuaian atau persamaan pemaknaan ini sejalan dengan asumsi hubungan dari teori Pertukaran Sosial bahwa kehidupan berhubungan adalah sebuah proses. Dengan pernyataan ini, para peneliti teori Pertukaran Sosial mengakui pentingnya waktu dan perubahan dalam kehidupan suatu hubungan. Secara khusus, waktu mempengaruhi pertukaran karena pengalaman-pengalaman masa lalu menuntun penilaian mengenai penghargaan dan pengorbanan, dan penilaian ini memengaruhi pertukaran-pertukaran selanjutnya. Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur telah lama mengenal CV Mpu Batu Surabaya, serta memiliki kesamaan dalam ketertarikan yakni kerajinan dan seni. Dan hubungan maupun kerjasama antara CV mpu Batu Surabaya dengan pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur hingga kini tetap terjalin dengan baik karena posisi merek CV Mpu Batu

Surabaya sesuai dengan kepentingan dan kebutuhannya sebagai pihak yang menjembatani merek CV Mpu Batu Surabaya untuk dipromosikan kepada khalayak, sehingga hal ini menjadi level perbandingan yang terbangun dengan baik dalam evaluasi hubungan.

Kesesuaian antara posisi merek dalam benak pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur dengan strategi internal CV Mpu Batu Surabaya juga menunjukkan asumsi yang dibuat oleh Teori Pertukaran Sosial mengenai sifat dasar manusia, yakni manusia adalah makhluk rasional yang akan menghitung pengorbanan dan penghargaan dari sebuah situasi tertentu dan ini akan menentukan perilakunya. Pengelola Gedung Pusat Cenderamata Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur melakukan pengorbanan dengan mempromosikan produk, dan mendapat penghargaan atau pemenuhan kebutuhan ketika mewakili sebuah merek yang sesuai dengan standar/harapannya, sehingga dengan adanya kesesuaian dalam memaknai *brand positioning* CV Mpu Batu Surabaya secara positif terlihat bahwa kebutuhannya terpenuhi dengan merepresentasikan merek CV Mpu Batu Surabaya.