BAB IV

HASIL ANALISIS PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Palered adalah nama daerah di Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat dengan luas wilayah 91.172 Ha. Sejarah Palered tidak lepas dari sejarah keramik dan perjuangannya, dimana wilayah Palered, Cirata, Gandasoli, dan Citalang termasuk kota atau desa tua di Kabupaten Purwakarta. Sejarah Palered dan keramik sudah ada sejak jaman Neotilitikum. Pada jaman tersebut sudah ada penduduk yang berdatangan menyusuri sungai Citarum ke daerah Cirata. Dari hasil penggalian di daerah ini ditemukan peninggalan dari batu kapak persegi, alat untuk menumbuk dari alu dan batu, termasuk ditemukan belanga dan periuk dari tanah liat, juga ditemukan adanya Panjunan *(Anjun)* tempat membuat keramik.

Asal muasal nama Palered mempunyai beragam versi diantaranya nama tersebut berasal dari masa tanam paksa dimana pada waktu itu daerah ini merupakan tempat penanaman kopi yang hasilnya diangkut dengan pedati-pedati kecil yang ditarik oleh kerbau *(disebut PALERED dan selanjutnya berkembang menjadi "PLERED")* pedati mengangkut kopi tersebut terbuat dari papan kayu baik roda maupun pedatinya sehingga kuat sekali ketika melewati jalan bertumpur. Pengangkutan kopi tersebut

menuju Cikao Banung/Jatiluhur yang selanjutnya diangkut menggunakan rakit ke Tanjung Priok menyusuri sungai Citarum.

4.1.1.1 Kerajinan Keramik Plered

Keramik sebagai bentuk kerajinan, sudah tampak sejak jaman penjajahan Belanda yang sekitar tahun 1795 dimana sekitar Citalang ada Lio-lio (tempat pembuatan genteng dan batu-batu), dari sejak itu rumah penduduk yang semua beratap ijuk, sirap, daun kelapa dan alang-alang berubah menjadi genteng. Bahkan setelah disekitar Anjun (Panjunan) sudah dimulai pembuatan gerabah/tembikar. Mulai tahun 1935, gerabah menjadi industry rumah tangga dan pada tahun yang sama pula ada perusahaan Belanda yang membuat pabrik besar bernama Hendrik De Boa di Warungkandang, Plered.

Pada jaman penjajahan Jepang, kerajinan keramik memiliki kemunduran akibat penduduknya bekerja sebagai romusha, terutama sekitar Ciganea dan Gunung Cupu, sedangkan pabrik De Boa dikuasai dan diganti namanya menjadi Kaki Kojo, tetapi perusahaan tersebut tetap berjalan. Pada masa Kemerdekaan produksinya nyaris terhenti karena keterlibatan penduduk dalam perjuangan hingga tanggal 29 Desember 1945 berangsur bangkit dan mulai bangkit, apalagi sejak tahun 1950 Bung Hatta membuka resmi induk keramik yang gedungnya dekat Gonggo, Plered. Dimana pada saat itu didatangkan mesin-mesin dari Jerman dan dan mencapai masa kelavaan karena produksinuya relatif tinggi. Selain itu induk keramik tersebut berjasa dalam membimbing industri rumah tangga hingga berkembang pesat.

4.1.2 Visi, Misi, Maksud dan Tujuan Perusahaan

Unit Pelaksanaan Tingkat Daerah di bawah Perdaganagan dan Perindustrian UMKM Keramik Plered (UPTD LITBANG Keramik Plered) mempunyai visi, misi, dan maksud tujuan sebagai berikut:

a. Visi

Untuk melakukan penelitian dan pengembangan dibidang kerajinan keramik dalam rangka menumbuh kembangkan sentra keramik Plered Purwakarta yang lebih kompetitif, berdaya guna dan hasil guna.

b. Misi

Untuk memfasilitasi para pengrajin / pengusaha keramik dalam rangka meningkatkan mutu, desain, teknologi dan pemasaran agar keramik plered mempunyai daya saing cukup tinggi.

c. Maksud dan Tujuan

Maksud membentuk / mendirikan UPTD Litbang Keramik Plered adalah untuk melakukan penelitian dan pengembangan dibidang kerajinan keramik dalam rangka menumbuhkembangkan Sentra keramik Plered yang lebih kompetitif.

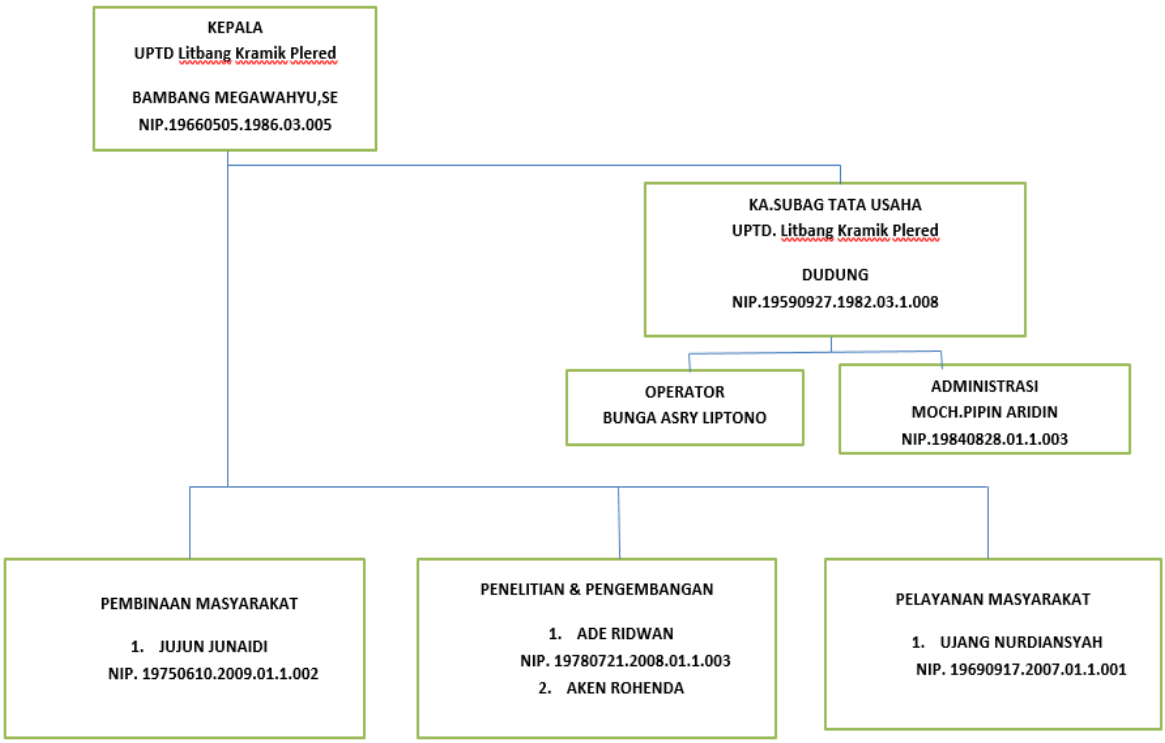
Adapun tujuannya adalah untuk memfasilitasi para pengusaha / pengrajin keramik dalam rangka meningkatkan mutu, desain, teknologi dan pemasaran , sehingga hasil produksi keramik di Sentra Keramik Plered mempunyai daya saing yang cukup tinggi.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan

operasional untuk mencapai tujuan yang di harapakan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban apa yang akan di kerjakan. Adapun struktur organisasi Unit Pelaksanaan Tingkat Daerah di bawah Perdaganagan dan Perindustrian UMKM Keramik Plered (UPTD LITBANG Keramik Plered) adalah sebagai berikut.

Struktur Organisasi



Sumber : UPTD Libang Keramik Plered

Gambar 4.1

Struktur Organisasi UPTD Litbang Keramik Plered

4.2 Interview Secara Terbuka

Interview terbuka atau interview mendalam merupakan salah satu cara pengumpulan data menggunakan metode pendekatan kualitatif, yang mendeskripsikan tetang wawancara antara penulis dan informan untuk mendapatkan informasi dan data yang dibutuhkan penulis dalam menyusun penelitian ini. Data yang diperlukan yaitu data yang berkaitan dengan aspek-aspek manajemen meliputi, aspek keuangan, aspek sumber daya manusia, aspek pemasaran, aspek produksi, aspek operasional, aspek pesaing dan aspek kebijakan yang di butuhkan dalam metode penelitian ini. Berikut ini adalah hasil wawacara dari narasumber yang di dapat.

1. Kepala UPTD Litbang Keramik Plered

   Nama : Bambang Megawahyu, SE di wakili oleh Ade Ridwan

   Hasil Wawancara :

   a. Mempunyai pelanggan tetap baik local, nasional dan internasional
   b. Mempunyai alat pembakaran tradisional dan modern
   c. Biaya produksi menggunakan mesin tinggi
   d. Produksi keramik plered tergantung pada cuaca
   e. Tidak ada pembukuan keuangan
   f. Menerima pesanan produk
   g. Modal usaha kecil
   h. Pengrajin semakin berkurang dari tahun ke tahun

2. Karyawan

Nama : Jujun Junaedi, Bunga Asri L dll

Hasil wawancara :

a. Pemerintah mendukung penuh usaha kerajinan keramik
b. Mempunyai lebih dari 10 *home industry* yang telah berhasil menembus pasar internasional
c. Kurangnya minat masyarakat yang ingin mengembangkan kerajinan gerabah keramik plered
d. Bahan baku melimpah, yang berasal dari tiga kecamatan yaitu Plered, Tegalwaru dan Sukatani dan yang baru terpakai hanya kecamatan Plered.
e. Kualitas bahan baku lebih baik dari pada pesaing

3. Pengusaha *Home Industry*

Nama : H. Sulaeman, Junaedi, Ade, nining dll

Hasil wawancara :

a. Produk keramik plered telah diekspor ke luar negeri, seperti Inggris, Amerika, Belanda dll.
b. Pengrajin semakin berkurang
c. Pengrajin bekerja sesuai keinginan mereka
d. Pemesanan produk semakin berkurang, yang biasanya 1 bulan sekali menjadi 1,5 – 3 bulan sekali

4. Agen distributor

Nama : H. Asep, Eni, Yoyoh dll

Hasil wawancara :

a. Produk keramik Yogyakarta sudah banyak di Plered
b. Penjualan cukup sepi, karena banyak pelancong yang beralih melewati jalan tol ketimbang jalan Plered.
c. Produk keramik Yogya lebih bagus dan unik dari pada produk keramik Plered
d. Pemasaran keramik Yogya lebih baik dari pada produk keramik Plered

5. Konsumen

Nama : Aji,Pindi, Yahya, Saepul dll

a. Harga keramik Plered cukup terjangkau
b. Produk keramik Plered kurang halus
c. Menerima pembelian produk berdasarkan pesanan
d. Mempunyai ciri khas keramik tradisional plered
e. Tidak mempunyai website resmi untuk penjualan online.

4.3 Keterbatasan Penelitian

Menururt Soegiono (2014:33) penelitian menggunakan metode kualitatif mempunyai 3 tahap yaitu, tahap deskriptif yaitu memahami konteks social : ada tempat actor dan aktifitas, yang kedua tahap reduksi yaitu menentukan focus: memilih dianatara yang dideskripsikan dan yang ketiga tahap seleksi yaitu mengurai focus: mendadi komponenn yang lebih renci. Dalam hal ini seorang peneliti di ibaratkan ingin mengunjungi suatu tempat tetapi belum tau setelah sampai ditempat, keadaannya

seperti apa, peneliti hanya bisa menebak dan menggambarkannya saja. Hal ini membuat seorang peneliti mempunyai beberapa keterbatasan sebagai berikut:

a. Pengalaman Peneliti Menentukan Kualitas Penelitian

Peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data biasa menggunakan metode wawancara secara mendalam bagi peneliti yang masi awal. Akan tetapi, hasil yang diharapkan tidak sesuai dengan harapan. Berbada dengan dengan peneliti yang berpengalaman, peneliti melakukan pengumpulan data wawancara dengan menggunakan instumen kuantitatif sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.

b. Subjektivitas Tinggi

Hasil bias biasanya akan cenderung selalu ada, hal ini disebabkan oleh banyaknya informasi yang tersirat dari hasil wawancara. Untuk mengatasi hal tersebut biasanya peneliti melakukan teknik triangulasi yaitu melakukan cross check atas informasi yang diberikan informan.

c. Perubahan Perilaku Informan

Perubahan perilaku seorang informan ketika diwawancara merupakan hal yang sering terjadi yang menyebabkan jawaban tidak sesuai dengan kenyataan.

d. Waktu Pengumpulan Data Lama

Pengumpulan data dengan cara wawancara mendalam dan observasi membuat penilitian kualitatif lama waktunya, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang jelas tidak bias. Setelah mendapatkan informasi dari informan penliti langsung melakukan observasi, dan jika masih kurang datanya, peneliti melakukan wawacara dengan narasumber lain sampai mendapatkan data jenuh.

e. Tidak ada Prosedur Standar

Peneliatian kualitatif bersifat dinamis dan penelitiannya dapat berubah sesuai keadaan dilapangan, sehingga tidak ada standar khusus.

f. Perbedaan Pemahaman dengan Peneliti Lain

Setiap orang mempunyai kemampuan dan pengalaman yang berbeda dengan orang lain, sehingga menyebabkan perbedaan interprestasi dengan peneliti lain, dari kritisi, kepakaan dan kesimpulan.

g. Sulit Mengabaikan Teori yang dimiliki Peneliti

Terjun kelapangan secara langsung merupakan suatu keharusan dalam penelitian kualitatif, hal ini menyebabkan peneliti mengabaikan konsep-konsep teori yang telah ditendtukan.

h. Keterbatasan Peneliti

Kemapuan seorang peneliti mempunyai keterbatasan, peneliti tidka bisa mengamati perkembangan objek dalam waktu bersamaan dan tempat yang berbeda.

4.4 Uji Keabsahan data (Menganalis Data Studi Kasus dan Pengujian Hipotesis)

4.4.1 Identifikasi Faktor Internal (IFAS) UPTD Litbang Keramik Plered

1. Kekuatan
   a. Aspek Pemasaran
      - Memiliki Pelanggan tetap baik local maupun nasional serta internasional
      - Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan
   b. Aspek Keuangan
      - Pendapatan stabil
   c. Aspek Produksi
      - Mempunyai alat pembakaran modern dan tradisional

2. Kelamahan

   a. Asepek Pemasaran

      - Penjualan online tidak maksimal

   b. Aspek Keuangan

      - Modal usaha kecil
      - Tidak ada pembukuan laporan keuangan
      - Biaya produksi menggunakan mesin lebih tinggi

   c. Aspek SDM

      - Pengrajin tidak bekerja sesuai jam kerja (08.00-16.00)
      - Tidak ada tenaga ahli pemasaran

4.4.1.1 Perangkinan IFAS (Internal Strategic Faktors Analisys Summary)

Dari hasil pengelompokan keuatan dan kelemahan UPTD Litbang Keramik Plered penulis melakukukan perankingan pada factor internal tersebut sebagai berikut:

Tabel 4.1

Peringkan Faktor Internal

No	Uraian	Nilai Pakar					Rata-rata skor	*Rank*
		1	2	3	4	5		
1	**KEKUATAN/STRENGTH**							
	a. ASPEK PEMASARAN							
	Memiliki Pelanggan tetap baik local maupun nasional serta internasional	3	4	4	4	4	3.8	1
	Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan	4	3	3	4	3	3.4	4
	b.ASPEK KEUANGAN							
	Pendapatan penjualan stabil	3	4	4	4	3	3.6	3
	c.ASPEK PRODUKSI							
	Mempunyai alat pembakaran modern dan tradisional	3	3	4	3	3	3.2	5
2	**KELEMAHAN/WEAKNESS**							
	a.ASPEK PEMASARAN							
	Penjualan online tidak maksimal	1	2	2	4	3	2.4	6
	b.ASPEK KEUANGAN							
	Modal usaha kecil	2	2	2	2	3	2.2	1
	Tidak ada pembukuan laporan keuangan	1	1	2	1	1	1.2	1
	Biaya Produksi menggunakan mesin lebih tinggi	1	2	2	1	2	1.6	2
	c.ASPEK SDM							
	Pengrajin tidak bekerja sesuai jam kerja (08.00-16.00)	3	3	2	2	2	2.4	3
	Pengrajin kurang kreatif dan inovatif	1	3	3	4	1	2.4	8
	Tidak ada tenaga ahli pemasaran	1	2	2	4	1	2	7

Sumber : Hasil Pengolaha, 2017

Pada perangkingan factor internal diatas menghasilkan rangking tertinggi pada kekuatan UPTD Litbang Keramik Plered berada pada Aspek pemasaran yang berada di rangking 1, yaitu mempunyai pelanggan tetap, baik local, nasional dan internasional. Sedangkan rangking tertinggi pada kelemahan UPTD Litbang Keramik Plered berada Aspek Keuagan yang berada di rangking 1, yaitu modal usaha kecil dan tidak ada laporan keuangan.

4.4.1.2 Pembobotan Matriks IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)

Setelah melakukan perangkingan, penulis kemudian melakukan pembobotan factor internal yang mengahangsilkan data sebagai berikut.

Tabel 4.2

Pembobotan Faktor Internal

No	Uraian	Bobot	skor	*BxS*
1	**KEKUATAN/STRENGTH**			
	a. ASPEK PEMASARAN			
	Memiliki Pelanggan tetap baik local maupun nasional serta internasional	0.12	3.8	0.456
	Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan	0.06	3.4	0.204
	b.ASPEK KEUANGAN			
	Pendapatan penjualan stabil	0.11	3.6	0.396
	c.ASPEK PRODUKSI			
	Mempunyai alat pembakaran modern dan tradisional	0.08	3.2	0.256
	Total S			**1.312**
2	**KELEMAHAN/WEAKNESS**			
	a.ASPEK PEMASARAN			

	Penjualan online tidak maksimal	0.11	2.4	0.264
	b.ASPEK KEUANGAN			
	Modal usaha kecil	0.11	2.2	0.242
	Tidak ada pembukuan laporan keuangan	0.14	1.2	0.168
	Biaya Produksi menggunakan mesin lebih tinggi	0.08	1.6	0.128
	c.ASPEK SDM			
	Pengrajin tidak bekerja sesuai jam kerja (08.00-16.00)	0.1	2.4	0.24
	Pengrajin kurang kreatif dan inovatif	0.09	2.4	0.216
	Tidak ada tenaga ahli pemasaran	0.08	2	0.16
Total W		**1**		**1.418**
Total S+W				**2.73**

Sumber : Pengolahan data 2017

4.4.2 Identifikasi Faktor Eksternal (EFAS) UPTD Litbang Keramik Plered

1. Peluang

   a. Aspek Kebijakan

      - Pemerintah sangat mendukung usaha kerajinan keramik Plered
      - Pemerintah memfasilitasi pelatihan bagi pengrajin
      - Pemerintah menyediakan bantuan berupa modal usaha
      - Perijinan usaha lebih mudah

   b. Aspek Produksi

      - Bahan baku melimpah
      - Mempunyai ciri khas keramik tradisional dari Purwkarta
      - Kualitas bahan baku lebih baik dari pesaing

2. Ancaman

a. Aspek Pesaing

- Produk keramik Yogyakarta sudah masuk kepasar keramik Plered
- Pemasaran produk pesaing lebih baik
- Model produk pesaing lebih unik dan inovatif

b. Aspek SDM

- Pengrajin semakin berkurang dari tahun ketahun.

Tabel 4.3

Perangkingan Faktor Eksternal

No	Uraian	Nilai Pakar					Rata-rata skor	Rank
		1	2	3	4	5		
1	**PELUANG/OPPORTUNITY**							
	a.ASPEK KEBIJAKAN							
	Pemerintah sangat mendukung usaha kerajinan keramik Plered	4	4	4	2	4	3.6	3
	Pemerintah memfasilitasi pelatihan bagi pengrajin	4	4	4	3	3	3.6	4
	Pemerintah menyediakan bantuan berupa modal usaha	3	4	4	2	4	3.4	5
	Perijinan usaha lebih mudah	4	4	4	4	3	3.8	2
	b.ASPEK PRODUKSI							
	Bahan baku melimpah	4	4	4	4	4	4	1
	Mempunyai ciri khas keramik tradisional dari Purwkarta	4	4	4	3	4	3.8	2
	Kualitas bahan baku lebih baik dari pesaing	4	3	3	4	3	3.4	6

2	**ANCAMAN/THREAT**							
	a. ASPEK PESAING							
	Produk keramik Yogyakarta sudah masuk kepasar keramik Plered	1`	1	2	1	2	1.5	2
	Pemasaran produk pesaing lebih baik	1	3	3	1	2	2	7
	Model produk pesaing lebih unik dan inovatif	1	1	2	2	4	2	6
	b.ASPEK SDM							
	Pengrajin semakin berkurang dari tahun ketahun	1	1	1	1	1	1	1

Sumber: Pengolahan data 2017

Pada perangkingan factor Eksternal diatas menghasilkan rangking tertinggi pada peluang UPTD Litbang Keramik Plered berada pada Aspek Produksi yang berada di rangking 1, yaitu bahan baku melimpah. Sedangkan rangking tertinggi pada ancaman UPTD Litbang Keramik Plered berada Aspek Keuagan yang berada di rangking 1, yaitu pengrajin semakin berkurang dari tahun ketahun..

4.4.2.1 Pembobotan Matriks EFAS (External Strategic Factors Analysis Summary)

Setelah melakukan perangkingan, penulis kemudian melakukan pembobotan factor eksternal yang mengahangsilkan data sebagai berikut.

Tabel 4.4

Pembobotan Faktor Eksternal

No	Uraian	Bobot	Rata-rata skor	*BxS*
1	**PELUANG/OPPORTUNITY**			
	a.ASPEK KEBIJAKAN			
	Pemerintah sangat mendukung usaha kerajinan keramik Plered	0.09	3.6	0.324
	Pemerintah memfasilitasi pelatihan bagi pengrajin	0.1	3.6	0.36
	Pemerintah menyediakan bantuan berupa modal usaha	0.09	3.4	0.306
	Perijinan usaha lebih mudah	0.12	3.8	0.456
	b.ASPEK PRODUKSI			
	Bahan baku melimpah	0.13	4	0.52
	Mempunyai ciri khas keramik tradisional dari Purwkarta	0.1	3.8	0.38
	Kualitas bahan baku lebih baik dari pesaing	0.09	3.4	0.306
	Total O			**2.652**
2	**ANCAMAN/THREAT**			
	a. ASPEK PESAING			
	Produk keramik Yogyakarta sudah masuk kepasar keramik Plered	0.12	1.5	0.18
	Pemasaran produk pesaing lebih baik	0.09	2	0.18
	Model produk pesaing lebih unik dan inovatif	0.07	2	0.14
	b.ASPEK SDM			
	Pengrajin semakin berkurang dari tahun ketahun	0.13	1	0.13
Total T		**1**		**0.63**
Total O+T				**3.282**

Sumber : Hasil Pengolahan data 2017

4.4.2.2 Hasil Hipotesis

Dari hasil pembobotan IFAS dan EFAS pada tabel diatas diperoleh total *Strenght*, *Opportunitty*, *Weakness*, dan *Threat* sebagai berikut,

Strenght = 1.312

Opportunitty = 2.652

Weakness = 1.418

Threat = 0.63

Strenght + *Opportunitty* = 3.964

Weakness+ *Threat* = 2.048

diketahui bahwa,

Strenght* + *Opportunitty* > *Weakness*+ *Threat

maka faktor strategis kekuatan dan peluang mendukung tercapainya jalan ke luar dari pokok permasalahan yang ada untuk mendapatkan rekomendasi yang diharapkan.

4.4.3 Strategi untuk mengebangkan usaha disertai peningkatan kualitas produk untuk mencapai keberhasilan usaha dengan menggunakan analisis matrik SWOT

Berdasarka hasil perhitungan pada tabel Efas dan Ifas diatas menghasilkan nilai kekuatan dan peluang lebih besar dari kelemahan dan ancaman yang mendukung terlaksananya strategi, akan tetapi belum diketahui strategi apa yang dapat digunakan untuk mengimplementasi pengembangan usaha diserta peningkatan kualitas produk untuk mencapai keberhasilan usaha. Dalam menentukan arah strategi usaha penulis sebelumnya akan melakukan analisis titik koordinat internal dan analisis titik koordinat

eksternal yang digunakan untuk menentukan kuadran serta titik koordinat pada diagram matrik swot. Adapun untuk mencari koordinat internal dan eksternal menurut Freddy F Rangkuti (2009:152) adalah sebagai berikut :

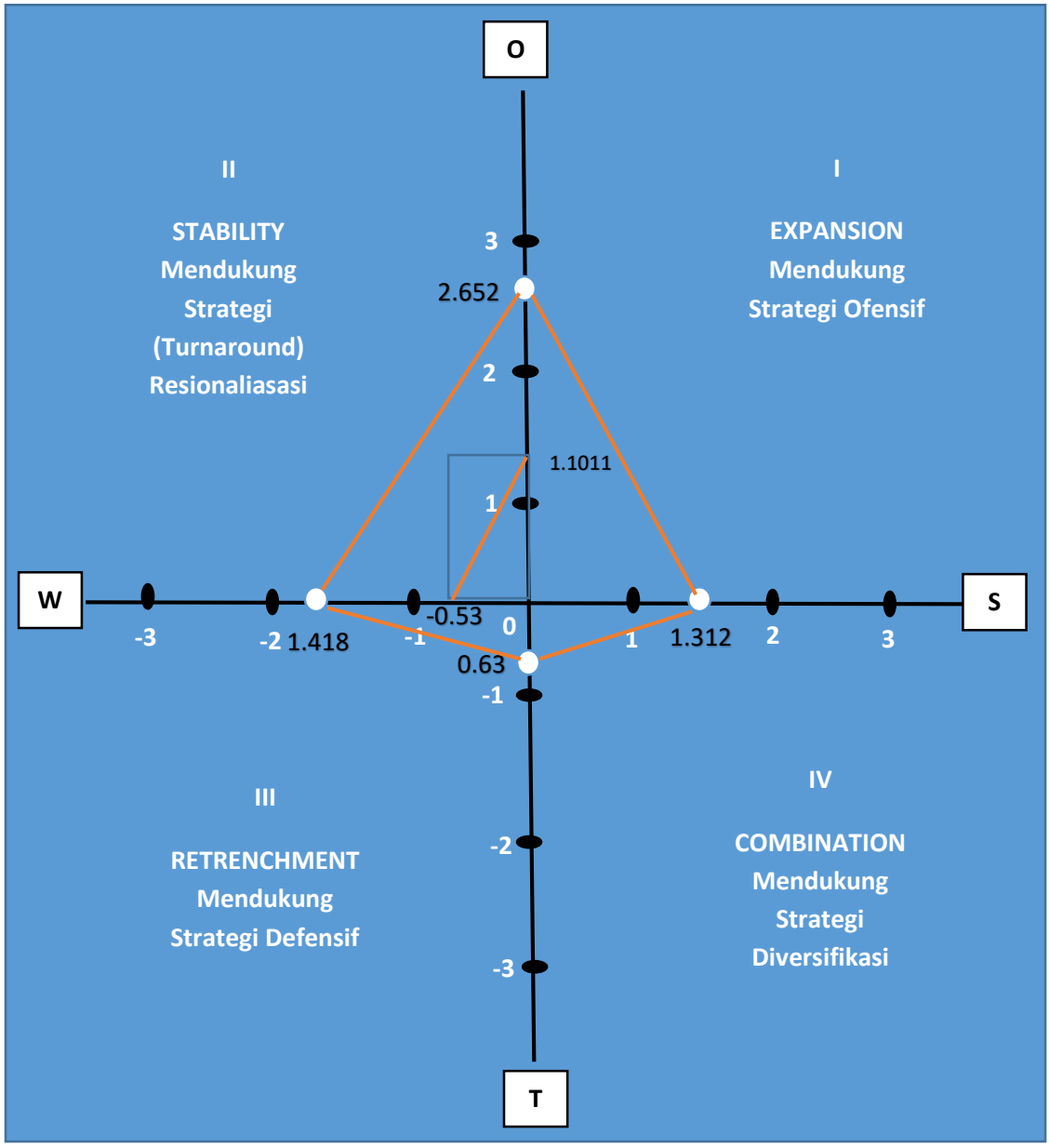
a. Koordinat Analisis Internal

   Sumbu x = (Skor total Kekeuatan – Skor total Kelemahan) : 2 = (1.312 – 1.418) : 2 = - 0.053

b. Koordinat Analisis Eksternal

   Sumbu y = (Skor total Peluang – Skor total Kelemahan) : 2 = (2.652 – 0.63) : 2 = 1.1011

   Jadi titik koordinatnya terletak pada (-0.053 ; 1.1011)



Sumber : Pengolahan data 2017

Gambar 4.1

Diagram Matrik SWOT

Berdasarkan gambar diatas titik koordinat berada di area *Opportunity* dan *Treath* yang berarti berada pada kuadran II yaitu strategi resionalisasi. Menurut Freddy

F Rangkuti (2002:21) kuadran II atau strategi resionalisasi merupakan suatu kondisi dimana perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadaran II ini mirip dengan *Questin Mark* pada *BCG Matrix*. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

UPTD Litbang Keramik plered dalam mengimplementasikan strategi pengembangan usaha disertai peningkatan kualitas produk untuk mencapai keberhasilan usaha adalah dengan cara melakukan strategi resionalisasi, yaitu memperbaiki masalah-masalah yang terjadi dalam internal perusahaan, yang meliputi seluruh bagian manajemen, kemudian perusahaan memanfaatkan peluang secara maksimal untuk dapat mengembangkan usaha UPTD Litbang Keramik plered.

Adapun langkah selanjutnya dalam menetukan strategi Setelah melakukan mekukan pengolahan data efas dan ifas serta diagram matrik SWOT selanjutnya penulis membuat tabel matriks SWOT sebagai alat untuk mendeskripsikan strategi *turnaround* (resionalisasi)

Tabel 4.5

Matrik SWOT

	***Strenght*** **(**Kekuatan) 1.Aspek Pemasaran a. Memiliki Pelanggan tetap baik local maupun nasional serta internasional b. Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan 2.Aspek Keuangan a. Pendapatan stabil 3.Aspek Produksi a. Mempunyai alat pembakaran modern dan tradisional	***Weakness*** (Kelamahan) 1.Asepek Pemasaran a. Penjualan online tidak maksimal 2.Aspek Keuangan a. Modal usaha kecil b. Tidak ada pembukuan laporan keuangan c. Biaya produksi menggunakan mesin lebih tinggi 3.Aspek SDM a. Pengrajin tidak bekerja sesuai jam kerja (08.00-16.00) b. Tidak ada tenaga ahli pemasaran
Opportunity (Peluang) 1.Aspek Kebijakan a. Pemerintah sangat mendukung usaha kerajinan keramik Plered b. Pemerintah memfasilitasi pelatihan bagi pengrajin c. Pemerintah menyediakan bantuan berupa modal usaha d. Perijinan usaha lebih mudah 2.Aspek Produksi a. Bahan baku melimpah b. Mempunyai ciri khas keramik tradisional dari Purwkarta c. Kualitas bahan baku lebih baik dari pesaing	**SO** 1. Menjaga kepercayaan pelanggan dengan menjaga dan meningkatkan kualitas produk dan terus melakukan inovasi (S1a, S1b, O2b, dan O2c). 2. Meningkatkan penjualan baik nasioanal maupun internasional (S1a, O1d, O2b dan O2c) 3. Meningkatkan produksi (S3a, O2a, O2b,dan O2c) 4. Mengadakan pelatihan mengenai pengembangangan mutu produk dan pengelolaan keuangan (O1a. O1b, S1a, S1b, O2c, dan S2a)	**WO** 1. Memaksimalkan penjualan berdasarkan pesanan dan produksi dan memperbaiki system penjualan online (W1a, dan O2b) 2. Membuat pembukuan laporan keuangan untuk melihat perkembangan pendapatan usaha (W2b, O1a, dan O2a) 3. Peminjaman modal usaha kepada bank milik pemerintah untuk mengembangkan usaha (W2a, W2c, O1c, dan O1d) 4. Membuat SOP kerja untuk pengrajin, dan memberikan insentif (W3a, W3b, , O2a, dan O2b) 5. Melakukan Marger dengan persatuan pengusaha (W3b, O1d, W2a. W2b, dan W2c)

	***Strenght* (**Kekuatan) 1.Aspek Pemasaran a. Memiliki Pelanggan tetap baik local maupun nasional serta internasional b. Menerima pembelian produk sesuai pesanan pelanggan 2.Aspek Keuangan a. Pendapatan stabil 3.Aspek Produksi a. Mempunyai alat pembakaran modern dan tradisional	***Weakness*** (Kelamahan) 1.Asepek Pemasaran a. Penjualan online tidak maksimal 2.Aspek Keuangan a. Modal usaha kecil b. Tidak ada pembukuan laporan keuangan c. Biaya produksi menggunakan mesin lebih tinggi 3.Aspek SDM a. Pengrajin tidak bekerja sesuai jam kerja (08.00-16.00) b. Tidak ada tenaga ahli pemasaran
Threat (Ancaman) 1.Aspek Pesaing a. Produk keramik Yogyakarta sudah masuk kepasar keramik Plered b. Pemasaran produk pesaing lebih baik c. Model produk pesaing lebih unik dan inovatif 2.Aspek SDM a. Pengrajin semakin berkurang dari tahun ketahun	**ST** 1. Membuat produk yang unik, serta pemasaran yang unik (S1a, T1a, T1b dan T1c) 2. Melakukan kualiti kontrol produk (S1a, S1b, S3 dan T1c) 3. Membuat budaya organiasi dan pemberian penghargaan untuk karyawan dan pengrajin (S2a, T2a)	**WT** 1. Memaksimalkan penjualan produk berdasarkan pesanan (W1a, W2a T1a,T1b dan T1c) 2. Mencari Alternatif bahan bakar untuk pemabakanran menggunakan mesin (W2c, dan T1c) 3. Penyuluhan dari pemerintah mengenai pentingnya wirausaha (W3a, W3b dan T2a)

Sumber : Pengolahan data 2017

4.5 Rancangan Strategi

4.5.1 Strategi Agar Mampu Bersaing Dengan Perusahaan dalam Negeri dan Luar Negeri

1. **Strategi SO (*Strenght – Opportunty*)**
    a. Meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan untuk menjaga kepercayaan pelanggan serta meningkat kualitas produk dan peka terhadap perubahan keinginian pelanggan dengan cara melakukan inovasi.
    b. Meningkatkan penjulan tingkat nasional dan internasional dengan cara bekerjasama dengan distributor atau dengan bisnis online yang sedang hangat saat ini.
    c. Memperbanyak produksi untuk memperkenalkan produk kepada pelanggan dan pasar.
    d. Bekerjasama dengan pemerintah atau instansi pendidikan untuk mengadakan pelatihan mengenai pengembangan mutu produk serta pengelolaan keuangan.
2. **Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)**
    a. Memaksimal penjualan produk berdasarkan pesanan pelanggan, baik partai besar maupun partai kecil, serta memperbaiki pengeloaan penjualan online.
    b. Membuat laporan keuangan perbulan baik secara manual atau komputerisasi untuk meninjau perkembangan arus kas perusahaan.
    c. Meminjam modal usaha kepada bank milik pemerintah untuk mengembangkan usaha.

d. Membuat SOP kerja, sebagai acuan kerja bagi karyawan dan pengrajin dan pemberian insentif bagi pengrajin yang produktivitasnya tinggi.

e. Melakukan marger dengan pengusaha lain, untuk bertukar informasi sehingga dapat memaksimalkan penjualan, seperti ikut dalam asosiasi pengusaha Institute of Democracy and Education Preneurs (IDE Preneurs).

3. Strategi ST (*Strenght – Threat*)

a. Membuat produk yang berbeda dengan produk lain, menonjolkan ciri khas keramik tradisional Plered serta membuat penjualan yang unik berbeda dengan pesaing.

b. Membuat standarisasi produk dengan cara melakukan kualiti kontrol untuk menjaga kualitas dan mutu produk agar selalu dipercaya oleh pelanggan.

c. Membuat budaya organisasi perusahaan agar menciptakan pola pemikiran dan pemahan yang sama serta memberikan kenyamanan bagi karyawan dan pengrajin agar mencapai tujuan usaha.

4. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

a. Mengoptimalkan penjualan berdasarkan pesanan dengan memberikan servis terbaik bagi pelanggan.

b. Mencari alternatif bahan bakar untuk produksi menggunakan mesin guna meminimalisir biaya dan memaksimalkan produksi.

c. Melakukan kerjasama dengan pemerintah, instansi pendidikan dan asosiasi pengusaha untuk memberikan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pentingnya berwirausaha kepada masyarakat dibanding bekerja di pabrik.

Hal yang harus dilakukan selanjutnya adalah membuat rencana operasional dengan mengklasifikasikan rancangan stretegi kedalam tiga klasifikasi yaitu, rencana jangka pendek, jangka menegah dan jangka panjang. Adapun rencana operasinal untuk UPTD Litbang Keramik Plered adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6

Rencana Operasional

NO	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang	Fungsi yang Melaksanakan
1.	Meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan untuk menjaga kepercayaan pelanggan serta meningkat kualitas produk dan peka terhadap perubahan keinginian pelanggan dengan cara melakukan inovasi.	√			**Subag Tata Usaha dan operator (Aspek Pemasaran)**
2.	Meningkatkan penjulan tingkat nasional dan internasional dengan cara bekerjasama dengan distributor atau dengan bisnis online yang sedang hangat saat ini.			√	**Subag Tata Usaha (Aspek Pemasaran)**
3.	Memperbanyak produksi untuk memperkenalkan produk kepada pelanggan dan pasar.		√		**Subag Tata Usaha (Aspek Produksi)**
4.	Bekerjasama dengan pemerintah atau instansi pendidikan untuk mengadakan pelatihan mengenai pengembangan mutu produk serta pengelolaan keuangan.		√		**Litbang, Pembinaan dan Pelayanan Masyarakat (Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek SDM)**
5.	Memaksimal penjualan produk berdasarkan pesanan pelanggan, baik partai besar maupun partai kecil, serta memperbaiki pengeloaan penjualan online.	√			**Subag Tata Usaha (Aspek Pemasaran dan Produksi)**

NO	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang	Fungsi yang Melaksanakan
6.	Membuat laporan keuangan perbulan baik secara manual atau komputerisasi untuk meninjau perkembangan arus kas perusahaan.	√			**Administrasi (Aspek Keuangan dan Aspek Operasional)**
7.	Meminjam modal usaha kepada bank milik pemerintah untuk mengembangkan usaha.			√	**Kepala/Pemimpin**
8.	Membuat SOP kerja, sebagai acuan kerja bagi karyawan dan pengrajin dan pemberian insentif bagi pengrajin yang produktivitasnya tinggi.	√			**Kepala/Pemimpin**
9.	Melakukan marger dengan pengusaha lain, untuk bertukar informasi sehingga dapat memaksimalkan penjualan, seperti ikut dalam asosiasi pengusaha Institute of Democracy and Education Preneurs (IDE Preneurs)		√		**Kepala/Pemimpin**
10.	Membuat produk yang berbeda dengan produk lain, menonjolkan ciri khas keramik tradisional Plered serta membuat penjualan yang unik berbeda dengan pesaing.	√			**Litbang dan subag tata usaha (Aspek Produksi dan pemasaran)**
11.	Membuat standarisasi produk dengan cara melakukan kuality control untuk menjaga kualitas		√		**Litbang(Aspek Produksi)**

NO	Strategi	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang	Fungsi yang Melaksanakan
	dan mutu produk agar selalu dipercaya oleh pelanggan.				
12.	Membuat budaya organisasi perusahaan agar menciptakan pola pemikiran dan pemahan yang sama serta memberikan kenyamanan bagi karyawan dan pengrajin agar mencapai tujuan usaha.		√		**Kepala/Ketua**
13.	Mengoptimalkan penjualan berdasarkan pesanan dengan memberikan servis terbaik bagi pelanggan.	√			**Subag Tata Usaha (Aspek Pemasaran)**
14.	Mencari alternatif bahan bakar untuk produksi menggunakan mesin guna meminimalisir biaya dan memaksimalkan produksi.		√		**Litbang (Aspek Produksi)**
15.	Melakukan kerjasama dengan pemerintah, instansi pendidikan dan asosiasi pengusaha untuk memberikan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pentingnya berwirausaha kepada masyarakat dibanding bekerja di pabrik.			√	**Pembinaan dan pelayanan Masyarakat (Aspek SDM)**

Sumber : Pengolahan data 2017