

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Perumusan SWOT dan QSPM

1. Tahap Input (Input Stage)

- a. Pembentukan Matriks Faktor Internal dan Faktor Eksternal Objek
Penyusunan faktor internal yang terdiri dari kekuatan serta kelemahan dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman berdasarkan wawancara terhadap pihak-pihak pengusaha industri genteng skala menengah maupun besar.

Tabel 5.1
Matriks Faktor Internal dan Faktor Eksternal
Sentra Industri Kerajinan Genteng Di Kabupaten Kebumen

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<p>Kekuatan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adanya spesialisasi pekerjaan. ➤ Kualitas produk sudah sesuai selera konsumen. ➤ Tenaga kerja dekat dengan lokasi usaha. ➤ Jam kerja sesuai aturan yang ditetapkan pemerintah ➤ Kemudahan akses bahan baku. ➤ Adanya inovasi(corak)produk. ➤ Tenaga kerja yang terampil dan berpengalaman. 	<p>Peluang</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kondisi perekonomian mendukung. ➤ Konsumsi masyarakat akan genteng meningkat. ➤ Jumlah penduduk meningkat. ➤ Teknologi yang semakin modern. ➤ Kemudahan akses perbankan. ➤ Pangsa pasar yang masih luas. ➤ Pemberian jasa pelatihan dari dinas terkait.

Lanjutan tabel 5.1

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<p>Kelemahan</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurangnya media promosi. ➤ Akses ke lokasi industri sulit. ➤ Sulit menamam modal kerja. ➤ Belum adanya pembukuan keuangan. ➤ Upah tenaga kerja belum sesuai UMR. ➤ Produk Mudah ditiru ➤ Regenerasi tenaga kerja produktif sulit 	<p>Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fluktuasi bahan baku dan peolong. ➤ Adanya produk substitusi. ➤ Adanya pendatang baru. ➤ Adanya Pesaing dari daerah lain.

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

b. Analisis Faktor Strategi Internal dan Faktor Eksternal

Sebelum menyusun Matriks SWOT, terlebih dahulu dilakukan analisis faktor strategi internal dan analisis strategi eksternal. Terdapat pembobotan yang diberikan untuk menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi tersebut. Pembobotan dihasilkan berdasarkan pembagian jumlah faktor rata-rata internal dan eksternal dengan rata-rata faktor strategi internal maupun eksternal. Sedangkan penentuan skor keseluruhan baik faktor internal maupun faktor eksternal ditentukan berdasarkan bobot dan rating dari kuesioner yang telah disebar kepada pengusaha industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. Skala yang berada dalam kuesioner diberikan

rating angka 1 (skor paling rendah) sampai dengan 5 (skor paling tinggi).

Faktor-faktor strategi internal dan eksternal dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.2
Analisis Internal dan Eksternal Sentra Industri Kerajinan
GentengKabupaten kebumen

No	Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Kekuatan			
1	Adanya spesialisasi pekerjaan	0.089	4.00	0.356
2	Kualitas produk sudah sesuai selera konsumen	0.125	4.62	0.576
3	Tenaga kerja dekat dengan lokasi usaha	0.094	4.08	0.384
4	Jam kerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan pemerintah	0.084	3.24	0.272
5	Kemudahan akses bahan baku	0.056	3.34	0.187
6	Adanya inovasi (corak)produk	0.092	4.32	0.396
7	Tenaga kerja terampil dan berpengalaman	0.117	4.80	0.562
				2.733
	Kelemahan			
1	Kurangnya media promosi	0.120	2.52	0.301
2	Akses ke lokasi industri sulit	0.104	2.26	0.236
3	Sulit menambah modal kerja	0.066	2.36	0.156
4	Belum adanya pembukuan keuangan	0.023	3.92	0.090
5	Upah tenaga kerja yang belum sesuai UMR	0.031	4.56	0.139
				0.922
	Jumlah Skor Faktor Internal	1.000		1.811

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Berdasarkan tabel 5.2 Dihasilkan skor faktor internal sebesar 1.811 yang terdiri dari skor kekuatan sebesar 2.733 lebih besar dibandingkan dengan skor ancaman yaitu sebesar 0.922.

Tabel 5.3
Analisis Internal dan Eksternal Sentra Industri Kerajinan Genteng di Kabupaten Kebumen

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
	Peluang			
1	Kondisi perekonomian mendukung	0.112	4.42	0.496
2	Konsumsi masyarakat akan genteng meningkat	0.102	4.02	0.412
3	Jumlah penduduk meningkat	0.105	4.26	0.447
4	Teknologi yang semakin modern	0.098	4.10	0.400
5	Kemudahan akses perbankan	0.068	3.76	0.257
6	Pangsa pasar yang masih luas	0.100	4.54	0.454
7	Pemberian jasa pelatihan dari dinas terkait	0.012	1.66	0.020
				2.486
	Ancaman			
1	Fluktuasi harga bahan baku dan penolong	0.061	2.92	0.178
2	Adanya produk substitusi	0.071	2.50	0.177
3	Produk mudah ditiru	0.083	4.28	0.355
4	Adanya pendatang baru	0.112	3.24	0.364
5	Regenerasi tenaga kerja produktif sulit	0.015	4.16	0.061
6	Adanya pesaing dari daerah lain	0.061	3.98	0.243
				1.377
	Jumlah Skor Faktor Eksternal	1.000		1.109

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Berdasarkan tabel 5.3 dihasilkan skor faktor eksternal sebesar 1.109 yang terdiri dari skor peluang 2.486 lebih besar dibandingkan dengan skor ancaman yaitu sebesar 1.377.

Tabel 5.3 Diatas menggambarkan bahwa nilai kekuatan dan peluang lebih besar dibandingkan dengan nilai kelemahan dan ancaman. Selain itu pada faktor internal nilai kekuatan mendekati angka 4 sedangkan nilai kelemahan lebih mendekati angka 3 sehingga dapat disimpulkan bahwa sentra industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen lebih besar kekuatannya. Begitu pula dari sisi faktor eksternalnya nilai peluang lebih banyak di angka 4 dibandingkan dengan ancaman yang rata-rata di angka 3 sehingga dapat disimpulkan bahwa sentra industri kerajinan genteng lebih banyak peluangnya dibandingkan dengan ancamannya.

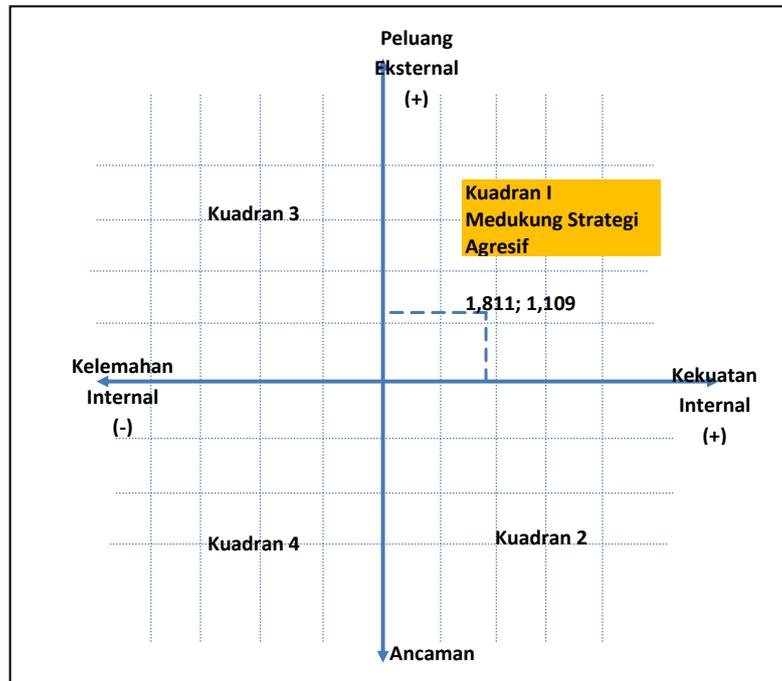
Strategi dasar yang dapat digunakan adalah lebih memaksimalkan faktor internal yakni kekuatan dan faktor eksternal yakni peluang. Kemudian menanggulangi faktor internal berupa kelemahan dan faktor eksternal berupa ancaman.

c. Analisis SWOT

Untuk mengetahui posisi kuadran suatu industri dilakukan perhitungan selisih antara hasil skor faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang maupun ancaman. Yakni sebagai berikut:

$$\text{Skor kekuatan} - \text{Skor kelemahan} = 2.733 - 0.922 = 1.811$$

$$\text{Skor peluang} - \text{Skor ancaman} = 2.486 - 1.377 = 1.109$$



Gambar 5.1

Analisis SWOT Sentra Industri Kerajinan Genteng

Berdasarkan gambar diatas, sumbu x yang menghasilkan nilai 1.811, sementara sumbu Y yang menghasilkan nilai 1.109, sehingga dapat disimpulkan sentra industri kerajinan genteng Kabupaten Kebumen berada pada posisi kuadran satu yang dimana merupakan situasi yang menguntungkan bagi pihak pengusaha industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen . Kuadran 1 memiliki ciri kekuatan dan peluang yang kuat sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (growth oriented strategy) yang dimana pengusaha kerajinan genteng memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sehingga

akan meningkatkan perkembangan industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen.

Industri kerajinan genteng memiliki beberapa kekuatan dan peluang. Diantaranya industri kerajinan genteng Kabupaten Kebumen memiliki kekuatan kualitas produk sudah sesuai selera konsumen. Dengan peluang pangsa pasar yang masih luas. Pangsa pasar genteng di Kabupaten Kebumen memang masih luas. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden untuk pangsa pasaran genteng sokka yaitu Tasik, Sidareja, Solo, Yogya, Klaten, Magelang, Pacitan.

2. Tahap Pencocokan

a. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah matriks yang digunakan untuk mencocokkan, dan mengembangkan empat variabel strategis diantaranya SO (Strengths-Opportunities) yang merupakan kekuatan dan peluang, kemudian ST (Strengths-Threats) merupakan kekuatan ancaman (Weaknesses-Threats) merupakan kelemahan-ancaman. Matriks SWOT digunakan untuk mengetahui strategi apa saja yang digunakan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada pada industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen.

1. Strategi SO (Strengths and Opportunities)

Merupakan strategiyang menggunakan kekuatan (Strengths) internal untuk memanfaatkan peluang (Opportunities) eksternal. Berikut ini

merupakan alternatif strategi untuk pengembangan industri genteng yang ada di Kabupaten Kebumen adalah:

a) Pengembangan Pasar

Industri kerajinan genteng memang sudah terkenal dengan kualitas genteng yang bagus. Dalam pengembangan usahanya, setiap perusahaan produk genteng supaya tetap menjaga kualitasnya. Jumlah penduduk Kabupaten Kebumen setiap tahunnya pasti meningkat, hal itu berkaitan dengan semakin meningkatnya permintaan akan genteng. Di Kebumen mayoritas masyarakat masih mengandalkan genteng sebagai atap rumah. Pangsa pasar yang masih luas merupakan suatu peluang bagi pengusaha industri kerajinan genteng untuk terus meningkatkan penjualannya. Untuk itu pengusaha industri kerajinan genteng harus tetap menjaga kualitas produk supaya pelanggan tidak berpindah ke industri genteng daerah yang lain.

b) Inovasi (corak) produk (pengembangan produk)

Kondisi perekonomian yang mendukung, selera genteng yang sudah diminati masyarakat dan jumlah penduduk yang semakin meningkat merupakan peluang bagi pengusaha industri genteng untuk terus memberikan produk genteng yang baik. Pola keinginan konsumen yang cepat berubah dan beragam merupakan peluang bagi pengusaha industri genteng untuk memberikan corak genteng

yang lebih bagus dan indah supaya konsumen semakin puas akan genteng SOKKA Kebumen Jawa Tengah.

Tabel 5.4

Matriks SWOT industri Kecil Kerajinan Genteng di Kabupaten Kebumen

<p>Faktor Internal (IFAS)</p>	<p>Kekuatan (Strengths-S)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adanya spesialisasi pekerjaan. -Kualitas produk sudah sesuai selera konsumen. -Tenaga kerja dekat dengan lokasi perusahaan. -Jam kerja sesuai aturan pemerintah. -Kemudahan akses bahan baku. -Adanya inovasi (corak produk) -Tenaga kerja terampil dan berpengalaman. 	<p>Kelemahan (Weakness-S)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kurangnya media promosi. -Akses ke lokasi industri sulit. -Sulit menambah modal kerja. -Belum adanya pembukuan keuangan. -Upah tenaga kerja yang belum sesuai UMR.
<p>Faktor Eksternal (EFAS)</p> <p>Peluang (Opportunities-O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Kondisi perekonomian mendukung. -Pola konsumsi akan genteng meningkat. -Jumlah penduduk meningkat. -Teknologi yang semakin modern. -Kemudahan akses perbankan. -Pangsa pasar yang masih luas. -Pemberian jasa pelatihan dari dinas terakit. 	<p>Strategi (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pengembangan pasar. -Inovasi corak produk (pengembangan produk). 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mengoptimalkan promosi. -Memanfaatkan kredit yang ditawarkan oleh perbankan.
<p>Ancaman (Threat-T)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fluktuasi harga bahan baku pendukung. -Adanya produk substitusi. 	<p>Strategi (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inovasi produk genteng. -mempertahankan kualitas produk. 	<p>Strategi (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perbaikan dalam pengelolaan keuangan. -Kontrak bahan baku dengan pemasok.

-Produk mudah ditiru. -Adanya pendatang baru. -Regenerasi tenaga kerja produktif sulit. -Adanya pesaing dari daerah lain.		
--	--	--

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, sentra industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen, termasuk dalam kuadran satu sehingga strategi yang dapat digunakan adalah strategi SO (Strength-Opportunities). Pemilihan berdasarkan perhitungan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan kemudian faktor analisis eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Sehingga strategi yang dapat dilakukan pengusaha kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen yaitu adalah sebagai berikut:

1. Industri kerajinan genteng memang sudah terkenal dengan kualitas gentengnya yang awet dan berkualitas. Dalam pengembangan usahanya, setiap perusahaan produk genteng supaya tetap menjaga kualitasnya. Jumlah penduduk Kabupaten Kebumen setiap tahunnya selalu meningkat, hal ini berkaitan dengan semakin meningkatnya permintaan akan genteng di Kabupaten Kebumen yang mayoritas masyarakat masih menggunakan genteng sebagai atap rumah. Pangsa pasar yang masih luas merupakan suatu peluang bagi pengusaha industri kerajinan genteng untuk terus meningkatkan penjualannya.

Untuk itu pengusaha industri kerajinan genteng harus tetap menjaga kualitas produk supaya pelanggan tidak mudah berpindah ke industri genteng daerah lain.

2. Kondisi perekonomian yang mendukung, selera genteng yang sudah diminati masyarakat dan jumlah penduduk yang semakin meningkat merupakan peluang bagi pengusaha industri genteng untuk terus memberikan produk genteng yang baik. Pola keinginan konsumen yang cepat berubah dan beragam merupakan peluang bagi pengusaha industri genteng untuk memberikan corak (inovasi) genteng yang lebih bagus dan indah supaya konsumen semakin puas akan genteng SOKKA Kebumen Jawa Tengah.

b. Matriks Internal Eksternal

Menurut David (2004) matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Total nilai yang telah dibobot dari setiap divisi, dapat disusun matriks IE pada tingkat korporasi. Penilaian total nilai IFE dari sumbu matriks X adalah sebagai berikut:

1. Jika total nilai IFE berada pada bobot 1,0 sampai 1,99, maka posisi tersebut menunjukkan posisi internal lemah
2. Jika total nilai IFE berada pada bobot 2,0 sampai 2,99, maka posisi tersebut berada pada posisis sedang.
3. Jika total nilai IFE berada pada bobot 3,0 sampai 4,0, maka posisi tersebut dianggap posisi yang kuat.

Demikian halnya dengan sumbu y, jika nilai EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap lemah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat.

Matriks Internal-Eksternal industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen berdasarkan dua dimensi kunci, yakni nilai total Faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang diletakkan pada sumbu X, serta nilai faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman yang diletakkan pada posisi sumbu Y. Jumlah skor keseluruhan faktor internal adalah sebesar 3,6. Skor 3,6 didapat dari:

$$\text{Skor kekuatan} + \text{Skor Kelemahan} = 2,733 + 0,922 = 3,6$$

Sedangkan jumlah skor keseluruhan faktor eksternal adalah 3,8.

$$\text{Skor Peluang} + \text{Skor Ancaman} = 2,486 + 1,377 = 3,8$$

Sehingga dapat digambarkan pada matriks Internal dan Eksternal sebagai berikut:

		Total Rata-rata Tertimbang			
		IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,99	
		3,6			
Total Rata-Rata Tertimbang EFE	Tinggi	3,8	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	3,0-4,0		IV Stabilitas	V Pertumbuhan	VI Penciutan
	Rata-rata				
	2,0-2,99			Stabilitas	
Rendah			VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuidasi
1,0-1,99					

Sumber: Rangkuti, 2006

Gambar 5.2

Matriks Internal-Eksternal

Sentra Industri Anyaman Rotan

Berdasarkan hasil analisis matriks IE, sumbu x dan y menempati kuadran I yaitu memiliki kemampuan internal rata-rata dan eksternal yang sama-sama tinggi. Pada kondisi tersebut industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen masih mengejar pertumbuhan dalam, penjualan, aset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Sehingga, strategi yang dapat

diterapkan bagi pengusaha di sentra industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen yaitu meningkatkan kualitas produk, meningkatkan pangsa pasar yang lebih luas, mengembangkan produk baru dan dengan cara menurunkan harga.

Berdasarkan penelitian perusahaan memiliki kinerja yang baik, cenderung mengadakan konsentrasi. Industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen memilih strategi konsentrasi bisa didapat melalui integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain, dan tetap meningkatkan jenis produk genteng

3. Tahap Keputusan (Decision Stage)

QSPM (Quantitative Strategies Planning Matriks)

QSPM merupakan matriks yang dapat menentukan strategis yang paling tepat berdasarkan beberapa strategi alternatif yang telah diajukan. Setelah melakukan analisis SWOT dan analisis IE maka dapat diketahui strategi alternatif yang digunakan untuk pengembangan industri kerajinan genteng.

Tabel 5.5

Analisis QSPM Industri Kerajinan Genteng Kabupaten Kebumen

No	Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Pengembangan			
			Produk		Perluasan Pasar	
			AS	TAS	AS	TAS
	Kekuatan					
1	Adanya spesialisasi pekerjaan	0.089	4	0.356	1	0.089
2	Kualitas produk sudah sesuai selera konsumen	0.125	4	0.500	4	0.500
3	Tenaga kerja dekat dengan lokasi usaha	0.094	2	0.188	-	-
4	Kemudahan akses bahan baku	0.056	4	0.224	2	0.112
5	Adanya inovasi (corak) produk	0.092	3	0.276	1	0.092
6	Tenaga kerja terampil dan berpengalaman	0.117	4	0.468		
	Kelemahan					
1	Kurangnya media promosi	0.120	3	0.360	3	0.360
2	Sulit menambah modal kerja	0.066	3	0.198	1	0.066
	Peluang					
1	Kondisi perekonomian mendukung	0.112	4	0.448	2	0.224
2	Konsumsi masyarakat akan genteng meningkat	0.102	4	0.408	3	0.306
3	Jumlah penduduk meningkat	0.105	4	0.420	1	0.105
4	Teknologi yang semakin modern	0.098	4	0.392	1	0.098
5	Pangsa pasar yang masih luas	0.100	3	0.300	4	0.400
	Ancaman					
1	Fluktuasi harga bahan baku dan penolong	0.061	3	0.183	1	0.061

2	Regenerasi tenaga kerja produktif sulit	0.015	3	0.045	1	0.015
	Jumlah Total Atractive Scores			4.766		2.428

Sumber: Hasil olah data penelitian

Keterangan:

AS : Attractiveness Score

TAS : Total Attractiveness Score

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 5.3 di atas bahwa, strategi industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen yaitu strategi pengembangan produk dan strategi perluasan pasar masing-masing mendapatkan Total Atractivenness Skor (TAS) yang berbeda diantaranya untuk TAS pengembangan produk memiliki skor 4.766 sementara untuk perluasan pasar memiliki skor 2.428 Dilihat dari kedua skor strategi tersebut, maka strategi yang tepat diterapkan untuk sentra industri kerajinan genteng di Kabupaten Kebumen adalah strategi pengembangan produk. Kondisi perekonomian perusahaan industri kerajinan genteng yang mendukung , selera genteng yang sudah diminati masyarakat dan jumlah penduduk yang semakin meningkat merupakan peluang bagi pengusaha industri genteng untuk terus memberikan produk genteng dengan kualitas baik. Kebutuhan konsumen akan genteng yang cepat berubah dan beragam menajdikan peluang bagi pengusaha industri genteng untuk memberikan corak genteng yang lebih baik dan indah supaya konsumen semakin puas akan genteng SOKKA Kebumen Jawa Tengah.