

# PEMILIHAN STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN QSPM (*QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*) DAN MODEL MAUT (*MULTI ATTRIBUTE UTILITY THEORY*) (STUDI KASUS PADA SENTRA INDUSTRI GERABAH KASONGAN, BANTUL, YOGYAKARTA)

Nia Budi Puspitasari, Rani Rumita, Gilang Yuda Pratama

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik

Universitas Diponegoro

[niabudipuspitasari@gmail.com](mailto:niabudipuspitasari@gmail.com), [gilangypratama@yahoo.com](mailto:gilangypratama@yahoo.com)

## Abstrak

Industri Kecil Menengah (IKM) gerabah yang terletak di kecamatan Kasongan, kabupaten Bantul, Yogyakarta ini merupakan salah satu sentra industri gerabah Indonesia yang sedang berkembang untuk pasar domestik dan luar negeri. Menurut data statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), IKM mempunyai daya serap pekerja yang cukup banyak. Perkembangan tersebut perlu diiringi dengan adanya sistem pemasaran yang baik dalam IKM tersebut. Adanya penurunan penjualan pada beberapa tahun terakhir dan kurang baiknya metode strategi pemasaran merupakan penyebab munculnya masalah – masalah dalam hal penjualan di Industri IKM Gerabah Kasongan, Yogyakarta. Analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal dapat dijadikan acuan utama untuk melakukan perbaikan strategi pemasaran. Analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut digabungkan dengan analisis SWOT, kemudian dilakukan penetapan prioritas strategi dari hasil analisis SWOT dengan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) juga digunakan untuk membandingkan prioritas strategi bisnis dengan melihat segi infrastruktur, waktu, cost dan pendapat pengusaha dalam penelitian ini.

Dari hasil penelitian bahwa ini Industri IKM dapat melakukan strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Selain itu membuat desa Kasongan lebih menarik dengan mengembangkan desa menjadi daerah wisata yang memang menarik untuk dikunjungi. Kesiapan ini juga diiringi dengan adanya kesiapan oleh masyarakat dan para pengusaha dengan lebih mengembangkan produknya dengan melakukan diversifikasi produk dengan bahan baku yang sama yaitu tanah tersebut.

**Kata Kunci :** strategi bisnis, SWOT, QSPM, model MAUT

## Abstract

*The Gerabah Small and Mid-sized Industrial Firm (IKM) placed in Kasongan, Bantul, Yogyakarta is one of the central industry of Indonesian gerabah, which is now currently develop into domestic and international market. According to the statistical data from the Local Government of Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), IKM is having the potential ability to employ people as much as possible. This development need to be accompanied by a good marketing systems within the IKM. In respond to the decreasing number of sales in the past couple years and the bad marketing strategy are the causes of problems in terms of sales in the industry of gerabah, in Kasongan, Yogyakarta. The analysis of its external and internal environment can be used as a main reference to conduct some improvement methods in the industry of gerabah's marketing strategies. The analysis to the external and internal environment is combined with the SWOT analysis, before conducting the strategic of prioritization SWOT analysis within the results of the QSPM matrix (Quantitative Strategic Planning Matrix). The model of MAUT (Multi Attribute Utility Theory) also used to compare the prioritized business strategies by considering the infrastructure, time, cost and the opinion of entrepreneurs in this study.*

*According to the result of this study, it is possible to the industry of IKM to apply the product development strategies and market penetration. Besides that, the people of Kasongan can build an attractive village by developing the village into a tourist area that is interested to be visited. This action also accompanied by a readiness of all the people and employers to the further development of the product by diversifying products with the same raw material, that is the soil.*

**Keywords:** busniness strategy, SWOT, QSPM, MAUT model

## PENDAHULUAN

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) pada tahun 2006 terdapat 403.348 unit usaha dengan menyerap tenaga kerja mencapai 915.100 orang (kantor Bank Indonesia 2010). Maka dengan melihat jumlah tersebut, sebanyak 331.302 usaha (82.14%) tergolong usaha mikro, 66.981 unit usaha (16.61%) termasuk usaha kecil, 4.294 unit usaha (1.06%) tergolong usaha menengah, dan sebanyak 771 unit usaha (0.19%) termasuk dalam usaha besar, maka dapat disimpulkan 99.81% termasuk dalam IKM (Susilo,2010). Dengan begitu jelas IKM untuk daerah Yogyakarta banyak menyerap tenaga kerja dan mampu mengurangi pengangguran untuk daerah sekitar Yogyakarta.

Industri Kecil Menengah (IKM) gerabah yang terletak di Kecamatan Kasongan, kabupaten Bantul, Yogyakarta merupakan salah satu sentra industri gerabah Indonesia yang sedang berkembang untuk pasar domestik dan luar negeri. Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Desperindag) peningkatan penjualan gerabah terjadi pada tahun 2007 meningkat  $\pm 100\%$  dari tahun 2006 dengan rincian peningkatan penjualan dari Rp. 5.940.000.000 naik menjadi Rp. 9.400.000.000. Di daerah Kasongan sendiri terdapat beberapa pengusaha gerabah yang bertahan walaupun pada tahun 2006 tersebut telah terjadi bencana alam yaitu gempa bumi namun pengusaha gerabah dapat meningkatkan penjualan produk gerabah tersebut. Hal yang perlu dilakukan pengusaha adalah pengembangan usaha yang baik, dan hal tersebut harus dibarengi dengan mengatasi masalah baik dalam masalah internal maupun dari eksternal. Penurunan penjualan dapat dilihat dari faktor eksternal dan pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar pada lingkungan eksternal (Tjiptono,1997).

Pada tahun berikutnya yaitu pada tahun 2008 penjualan gerabah mengalami peningkatan kembali yaitu Rp. 13.500.000.000 namun memasuki tahun 2009 penjualan gerabah mengalami penurunan yaitu menjadi 11.550.000.000 hingga tahun 2012 mencapai hampir 50%.

Berikut data penjualan gerabah pada tahun 2006 hingga 2011 dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1 Perkembangan Usaha Pengrajin Kasongan, Bantul Yogyakarta**

Uraian	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Unit Kerja/Pengrajin (Orang)	582	582	582	582	582	582
Tenaga Kerja (Orang)	5000	5800	6000	6200	6050	5900
Nilai Produk (Rp/Milyar)	6.324	10.54	15.7	13.64	12.8	11
Nilai Penjualan (Rp/Milyar)	5.94	9.4	13.5	11.55	9.818	7.069
Nilai Bahan Baku (Rp/Milyar)	2.85	4.75	7	5.6	5.5	5.1
Biaya Operasional	1.475	2.475	3.375	2.888	2.775	2.5

Dengan melihat adanya penurunan penjualan gerabah mulai pada tahun 2009 hingga tahun ini, penulis mengkonfirmasi dengan petugas Desperindag untuk mengetahui beberapa penyebab terjadinya penurunan tersebut. Ada beberapa faktor yang menyebabkan adanya penurunan penjualan gerabah tersebut, yaitu krisis ekonomi global khususnya pada tahun 2008, di Amerika mengalami krisis ekonomi sehingga Pemerintah Amerika membatasi pengimporan beberapa produk dari luar termasuk gerabah Indonesia. Selain itu adalah metode yang digunakan dalam pemasaran gerabah oleh pengusaha. Banyaknya pengusaha yang telah merasa mandiri melakukan pemasarnya sendiri sehingga tidak menginginkan campur tangan dari pemerintah

Sangat penting dicatat bahwa pengembangan IKM bukan sekedar masalah bantuan operasional atau fasilitas. Pengembangan tersebut harus bersifat inovatif dan mempunyai dampak jangka panjang.

Banyak hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi masalah pengembangan IKM, diantaranya:

1. Pengembangan haruslah bersifat meningkatkan kemampuan dan produktivitas IKM, hal ini merujuk pada investasi dan peningkatan kesempatan perluasan usaha.

2. Masalah pengembangan IKM merupakan masalah kompleks pengembangan entrepreneurship, yang menyangkut motivasi, komitmen, keterampilan dan jaringan usaha. (Putra, 2011)

Pada penelitian sebelumnya yaitu Dama Manalu (2008) studi kasus di pengrajin sepatu yang berlokasi di Medan, menemukan bahwa strategi pemasaran dengan melakukan kebijakan promosi akan mempengaruhi volume penjualan. Selain itu ia juga menemukan bahwa kebijakan produk dapat meningkatkan volume penjualan. Hal yang perlu diperhatikan yang menyangkut dengan strategi pemasaran dan kebijakan produk yaitu melakukan promosi, memilih media yang tepat sesuai dengan produk sepatu yang dihasilkan pengrajin dan lebih memperhatikan atribut produknya meliputi mutu sepatu yang dihasilkan, sifat atau ciri serta model sepatu yang diproduksi.

Dengan begitu IKM atau pengusaha Gerabah, Kasongan memerlukan adanya strategi pemasaran yang baik untuk meningkatkan volume penjualan selain itu pemilihan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan hasil dari analisis faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan IKM atau pengusaha gerabah untuk bahan pertimbangan langkah selanjutnya yang akan dilakukan.

Dalam tahapan perumusan masalah yaitu menentukan permasalahan yang terjadi didalam IKM atau pengusaha gerabah yang akan dijadikan sebagai dasar tujuan penelitian. Adanya penurunan penjualan pada beberapa tahun terakhir dan kurang baiknya metode strategi pemasaran merupakan penyebab munculnya masalah – masalah dalam hal penjualan. Maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penentuan prioritas strategi bisnis yang baik yang dapat dilakukan oleh IKM atau pengusaha gerabah untuk menentukan langkah selanjutnya.

Tujuan penelitian dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor internal eksternal yang dihadapi perusahaan

dalam kegiatan pemasaran produk pada IKM atau pengusaha gerabah

2. Mengetahui prioritas strategi dalam SWOT dengan dengan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) dan input model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) yaitu infrastruktur, waktu, *cost* dan pendapat pengusaha.
3. Merumuskan strategi pemasaran yang tepat sesuai kondisi internal dan eksternal yang dihadapi IKM atau pengusaha gerabah.

Berikut merupakan batasan ruang lingkup masalah yang akan di bahas pada penelitian : Data yang digunakan adalah data pengamatan langsung, *interview* dengan pekerja dan pelaku usaha dan hasil *brainstorming* dengan pihak-pihak terkait yaitu dengan petugas Desperindag (Dinas Perindustrian dan Perdagangan) Bantul. Dan untuk responden kuesioner di isi oleh 10 pengusaha yang di usulkan oleh kepala UPT Kasongan, Bantul.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan suatu proses yang terdiri dari tahap yang saling terkait secara sistematis satu dengan lainnya yang akan mendefinisikan siklus pemecahan masalah atau pengembangannya dan menentukan bagaimana sistem yang akan dibangun. Dengan adanya metodologi penelitian ini, maka siklus pemecahan masalah dapat dilaksanakan secara struktur.

## **ANALISIS LINGKUNGAN IKM**

Analisis ini dilakukan untuk melihat faktor-faktor yang ada baik lingkungan eksternal maupun lingkungan Internal yang mempengaruhi Bedjo Keramik. Faktor-faktor internal diidentifikasi dengan matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Matriks IFE mengklasifikasikan faktor-faktor internal menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kuisisioner digunakan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dilakukan secara interaktif kepada pihak manajemen perusahaan. Menurut David (2009), tahapan dalam mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dalam matriks IFE adalah sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada kolom 1.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor dengan melakukan perbandingan berpasangan antar setiap elemen pada kolom ke-i pada setiap elemen pada baris ke-j, yang berhubungan dengan fokus. Menurut perjanjian, suatu elemen yang ada di kolom sebelah kiri selalu dibandingkan dengan elemen-elemen yang ada di baris puncak. Perbandingan berpasangan antar elemen-elemen tersebut dilakukan dengan pertanyaan "seberapa penting elemen beris ke-i mempengaruhi atau mendominasi fokus permasalahan, dibandingkan dengan kolom ke-j. untuk pengisian form tersebut menggunakan skala banding yang terdapat pada tabel dibawah

**Tabel 2 Skala Banding**

Nilai Skala	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempengaruhi sama pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lainnya	Pengalaman/pertimbangan sedikit mengokong satu elemen atas lainnya
5	Elemen yang satu jelas lebih penting dari yang lainnya	Pengalaman/pertimbangan dengan kuat disokong dan didominasi terlihat dalam praktek
7	Elemen yang satu sangat jelas lebih penting dari yang lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong dan didominasinya terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak lebih penting dibandingkan elemen lainnya	Sokongan elemen yang satu atas yang lainnya terbukti memiliki tingkat pemegasan tertinggi
2,4,6,8	Nilai-nilai diantara kedua perbandingan elemen lainnya	Kompromi diperlukan diantara dua pertimbangan

3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor pada kolom 3 berdasarkan pengaruh bobot tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian peringkat untuk faktor internal (IFE) diberikan berdasarkan pada keadaan perusahaan yaitu peringkat 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, 4 = kekuatan utama. Seeangkan Pemberian peringkat untuk faktor eksternal (EFE)

diberikan berdasarkan pada efektifitas strategi perusahaan yaitu peringkat 1 = jawaban buruk, 2 = jawaban rata-rata, 3 = jawaban di atas rata-rata, 4 = jawaban superior.

4. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan peringkat pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan pada kolom 4.
5. Menjumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan. Nilai total skor menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut bereaksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya.

**Tabel 3. Matriks Faktor Eksternal**

No	Faktor- Faktor Eksternal Kunci	Bobot (a)	Peringkat (b)	Total Skor (c) = (a) x (b)
<b>Peluang</b>				
1				
2				
3				
...				
<b>Ancaman</b>				
1				
2				
3				
...				
<b>Jumlah</b>			1	

Selanjutnya pengerjaan untuk membuat matriks eksternal sama dengan langkah-langkah sebelumnya untuk matriks internal.

### MATRIKS QSPM

Setelah mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi yang terbaik yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta lingkungan eksternal. Penggunaan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) dapat dilihat pada Tabel 3.6. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.

2. Memberikan bobot untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFEdan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = Tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai AS.
5. Menghitung total alternative score (TAS). Selanjutnya mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (AS) pada masing-masing faktor eksternal / internal pada setiap strategi.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik. (David, 2002)

#### MODEL MAUT

Multi-Attribute Utility Theory digunakan untuk merubah dari beberapa kepentingan kedalam nilai numerik dengan skala 0-1 dengan 0 mewakili pilihan terburuk dan 1 terbaik. Hal ini memungkinkan perbandingan langsung beragam ukuran. Yaitu, dengan alat yang tepat, itu memungkinkan saja untuk membandingkan apel dengan jeruk. Langkah Perhitungan MAUT yaitu Menghitung total bobot yang merupakan prioritas global. Langkah-langkahnya yaitu dengan menggunakan metode AHP dan MAUT. (Gusdha, Wahyudin, Nugroho, 2011)

#### PENYUSUNAN KUISONER

Kuesioner merupakan terjemahan dari variabel-variabel karakteristik dari pemasaran yang telah dikembangkan kedalam bentuk pernyataan atau pertanyaan. Terdapat dua jenis kuesioner yang dibutuhkan untuk penelitian ini, yaitu kuesioner yang melibatkan pengusaha gerabah sebagaimana yang mengerti tentang jalannya kegiatan IKM gerabah tersebut, dan yang kedua adalah kuesioner

yang diberikan untuk petugas Desperindag yang mengerti dan memahami keadaan pengrajin gerabah baik secara internal maupun eksternal. Tahap pemberian kuesioner yaitu untuk mengetahui bagaimana bobot-bobot dalam pemilihan keputusan, kuesioner pertama yaitu faktor internal eksternal, yang kedua SWOT, ketiga pemilihan keputusan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dan yang terakhir melihat dari model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*). Pada kuesioner-kuesioner tersebut terdapat empat bagian, yaitu

- Bagian 1 (satu) berisi tentang pendahuluan dan data responden
- Bagian 2 (dua) berisi tentang petunjuk pengisian kuesioner dan lembar kuesioner untuk mengukur prioritas yang menurut pengusaha gerabah akan menjadi strategi pemasarannya.

#### POPULASI DAN SAMPEL

##### • Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini sasaran populasi dari sisi darat yang akan dipilih adalah pengusaha gerabah yang berada di Kasongan Yogyakarta yang ada sekitar 280 pengusaha gerabah.

##### • Sampel

Judgement sampling, peneliti menggunakan teknik tersebut karena AHP atau exper choice diisi oleh para ahli yang memang mengetahui pada bidang tersebut, disini peneliti mengambil 10 sample pengusaha yang memang memiliki keahlian dalam usaha tersebut.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Perancangan Matriks Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Setelah melakukan pengumpulan data dengan mewawancarai para pengusaha dan petugas Desperindag Bantul maka di dapat beberapa faktor internal dan

eksternal.Selanjutnya adalah menyebar Kuesioner Pembobotan faktor internal dan faktor eksternal untuk mengetahui posisi IKM gerabah dalam matriks internal dan eksternal.

Setal itu kita dapatkan skor IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) dengan mengkalikan bobot dan rating.Berikut merupakan rangkuman dari hasil skor IFE dan EFE.

### 1. Skor IFE

**Tabel 4Skor IFE**

No	STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot IFE
	KEKUATAN			
1	Melakukan inovasi desain terhadap kerajinan gerabah	0.09	3	0.27
2	Pembuatan desain sesuai dengan permintaan pasar	0.09	3	0.26
3	Tingkat pengetahuan dan keahlian pelaku usaha	0.06	3	0.19
4	Adanya keinginan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pada desain	0.09	3	0.29
5	Memiliki tenaga kerja trampil	0.07	3	0.20
6	Kasongan memiliki citra tersendiri untuk produk gerabah	0.11	3	0.30
<b>Total</b>				<b>1.52</b>
No	STRATEGI INTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot IFE
	KELEMAHAN			
1	Sebagian besar UKM gerabah hanya memproduksi, jarang yang melakukan pemasaran	0.04	2	0.09
2	Tidak adanya visi bersama antara pelaku usaha gerabah	0.06	2	0.10
3	Adanya sifat individualis antar pelaku usaha	0.08	2	0.17
4	Masih kurangnya keinginan pengrajin membentuk usaha kelompok	0.06	2	0.11
5	Tidak adanya teknologi tepat guna	0.08	2	0.14
6	Tidak adanya leaflet, brosur dan promosi lainnya	0.07	2	0.15
7	Kurangnya fasilitas dan infrastruktur di kawasan industri	0.12	2	0.24
<b>Total</b>				<b>1.01</b>
<b>Total Bobot IFE</b>				<b>2.53</b>

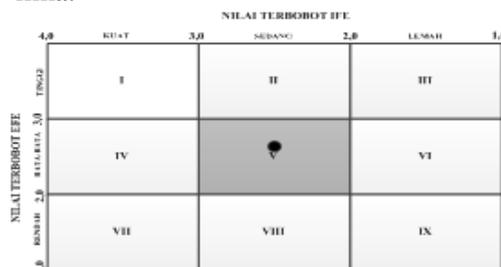
### 2. Skor EFE

**Tabel 5 Skor EFE**

No.	STRATEGI EKSTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot EFE
	PELUANG			
1	Pemberian alat bantu penggilingan tanah oleh Desperindag	0.08	3	0.26
2	Sentra Industri kerajinan gerabah menjadi daya tarik bagi wisatawan asing	0.12	3	0.37
3	Adanya koperasi usaha	0.12	3	0.30
4	Kerajinan gerabah yang memiliki budaya kental	0.17	3	0.50
<b>Total</b>				<b>1.43</b>
No.	STRATEGI EKSTERNAL	Bobot	Rating	Skor Bobot EFE
	ANCAMAN			
1	Ketidakstabilan harga bahan baku gerabah	0.08	3	0.24
2	Pemberian pajak ekspor	0.08	2	0.13
3	Persaingan antar pelaku usaha gerabah	0.09	3	0.26
4	Turunnya daya beli masyarakat terhadap kerajinan gerabah	0.08	3	0.24
5	Produk gerabah yang belum terstandarisasi	0.09	2	0.19
6	Kekhawatiran berkurangnya ketersediaan bahan baku	0.08	2	0.13
<b>Total</b>				<b>1.18</b>
<b>Total Bobot IFE</b>				<b>2.61</b>

Matriks IE merupakan gambaran untuk penempatan divisi dari matriks IE tersebut, dengan skor IFE yaitu sebesar 2.53 dan skor EFE yaitu sebesar 2.61 maka penempatan divisi untuk IKM

gerabah Kasongan adalah pada divisi lima.



**Gambar 1 Matriks IE IKM gerabah Kasongan**

Terlihat bahwa hasil perhitungan matriks IFE dan EFE IKM gerabah Kasongan berada pada posisi kuadran sel pertama, koordinat yang dihasilkan adalah 2.55 dan 2.61.pada sel pertama, ketiga , kelima dan ketujuh merupakan pada tahap “menjaga dan mempertahankan”. Strategi intensif dapat berupa strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi integrative dapat berupa strategi integrasi kedepan (melakukan akuisisi terhadap distributor), integrasi kebelakang (melakukan akuisisi terhadap pemasok) dan integrasi horizontal (melakukan akuisisi terhadap perusahaan pesaing yang sejenis).Setelah mengetahui posisi IKM gerabah Kasongan cocok dalam strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.

### Perancangan Matriks SWOT

Seperti yang telah didapatkan dari sub bab sebelumnya, faktor internal dan eksternal akan di gunakan untuk menentukan strategi untuk langkah selanjutnya yang akan dilakukan oleh IKM atau pengusaha gerabah dengan melihat dari item item kekuatan dengan peluang, kekuatan dengan ancaman, kelemahan dengan peluang dan yang terakhir adalah kelemahan dengan ancaman. Maka tabel 6.berikut merupakan rangkuman strategi yang muncul dari matriks SWOT.

**Tabel 6 Matriks SWOT**

<p><b>Internal</b></p> <p><b>Eksternal</b></p>	<p><b>Strength ( S )</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan inovasi desain terhadap kerajinan gerabah</li> <li>2. Pembuatan desain sesuai dengan permintaan pasar</li> <li>3. Tingkat pengetahuan dan keahlian pelaku usaha</li> <li>4. Pengrajin/pengusaha memiliki keinginan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pada desain</li> <li>5. Memiliki tenaga kerja trampil</li> <li>6. Desa Kasongan sudah identic dengan produk gerabah.</li> </ol>	<p><b>Weakness ( W )</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sebagian besar IKM gerabah hanya memproduksi, jarang yang melakukan pemasaran</li> <li>2. Visi bersama antara pelaku usaha gerabah tidak ada</li> <li>3. Sifat individualis antar pelaku usaha gerabah</li> <li>4. Keinginan pengrajin / pengusaha membentuk usaha kelompok masih kurang</li> <li>5. Belum memiliki teknologi tepat guna</li> <li>6. Leaflet, brosur dan promosi lainnya kurang diperhatikan</li> <li>7. Fasilitas dan infrastruktur di kawasan industri masih kurang</li> </ol>
	<p><b>Opportunities ( O )</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian alat bantu penggilingan tanah oleh Desperindag</li> <li>2. Sentra industri kerajinan gerabah menjadi daya tarik bagi wisatawan asing</li> <li>3. Sentra industri memiliki koperasi usaha</li> <li>4. Daerah kerajinan gerabah Kasongan yang memiliki budaya kental</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan produk dan diversifikasi produk dalam bentuk lain dengan memodernisasi desain. (S1, S2, S6, S7, O1,O2)</li> <li>2. Mengusahakan pengembangan dan pelatihan manajemen untuk industry gerabah sehingga lebih teratur dan pengusaha memiliki pengetahuan dalam pengelolaan manajemen. (S2, S4, S5, S6, S8, O2, O3, O4)</li> </ol>
<p><b>Threats ( T )</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketidakstabilan harga bahan baku gerabah</li> <li>2. Pemberian pajak ekspor</li> <li>3. Persaingan antar pelaku usaha gerabah yang ketat</li> <li>4. Daya beli masyarakat terhadap kerajinan gerabah yang menurun</li> <li>5. Produk gerabah yang belum terstandarisasi</li> <li>6. Kekhawatiran berkurangnya ketersediaan bahan baku</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Meningkatkan efisiensi proses dengan melakukan pengolahan tanah liat secara efisien. (S1,S2, S4, S6, T1, T7)</li> <li>6. Pengembangan daerah pemasaran dengan menjalin kemitraan baru dengan Negara potensial yang lain dengan Negara yang sudah ada. (S2, S2, S4, S5, S6, S7, S8)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Mulai mengembangkan kawasan gerabah Kasongan sebagai kawasan wisata, industry dan edukasi mengenai gerabah untuk kalangan pelajar. Dan memulai membangun infrastruktur untuk desa wisata seperti hotel atau motel. (W2, W7, W8, T4,)</li> </ol>

### Perancangan Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)

Setelah mendapatkan matriks SWOT maka selanjutnya perancangan membuat matriks QSPM. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Pada tahap ini matriks QSPM diisi oleh petugas Desperindag yaitu pak Sumarjo selaku ketua UPT IKM gerabah Kasongan, Yogyakarta yang mengerti bagaimana keadaan dari IKM atau pengusaha gerabah yang ada di Kasongan, Yogyakarta.

Maka setelah pengumpulan data maka di dapat beberapa hasil untuk perbandingan strategi dengan faktor internal dan faktor eksternal, antara lain yaitu strategi satu 4.53, Strategi dua 4.60, strategi tiga 5.11, strategi empat 4.36, strategi lima 4.62, strategi enam 5.50 dan yang terakhir adalah 14.86. dengan begitu dari hasil dari matriks QSPM terpilih strategi dengan bobot tertinggi yaitu 7 Mulai mengembangkan kawasan kawasan gerabah Kasongan sebagai kawasan wisata, industry dan edukasi mengenai gerabah untuk kalangan pelajar. Dan memulai membangun infrastruktur untuk desa wisata seperti hotel atau motel.

### Perancangan Model MAUT (Multi Attribute Utility Theory)

Metode MAUT merupakan metode untuk membantu pengambilan keputusan. Secara ringkas, langkah-langkah yang dilakukan dalam metode MAUT dapat dituliskan sebagai berikut:

1. Pecahkan atau uraikan sebuah keputusan dalam dimensi yang berbeda;

2. Tentukan bobot relatif pada masing-masing dimensi;
3. Daftar semua alternatif yang ada;
4. Masukkan nilai utilitas untuk masing-masing alternatif sesuai atributnya; dan
5. Kalikan nilai utilitas dengan bobot untuk menentukan nilai masing-masing alternatif.

Dengan begitu fungsi *utility* dari masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi *utility* biaya  
$$U(A_1) = \begin{cases} 1 & X \leq 1 \\ 1.33 - 0.33x & 1 < x < 4 \\ 0 & X \geq 4 \end{cases}$$
2. Fungsi *utility* waktu  
$$U(A_2) = \begin{cases} 1 & X \leq 1 \\ 1.09 - 0.09x & 1 < x < 12 \\ 0 & X \geq 12 \end{cases}$$
3. Fungsi *utility* infrastruktur  
$$U(A_3) = \begin{cases} 1 & X \leq 30 \\ 1.75 - 0.025x & 30 < x < 70 \\ 0 & X \geq 70 \end{cases}$$
4. Fungsi *utility* pendapat pengusaha  
$$U(A_4) = \begin{cases} 1 & X \leq 1 \\ 1.5 - 0.5x & 1 < x < 3 \\ 0 & X \geq 3 \end{cases}$$

Untuk kuesioner metode maut diisi oleh Kepala UPT IKM kasongan. Maka dengan begitu nilai utility dari masing-masing strategi dapat di ketahui dengan hasil rekapan pada tabel 7 berikut, dan setelah melihat tabel di bawah ini maka strategi yang mendapatkan nilai utility 3 teratas adalah strategi 2, strategi 1 dan yang terakhir adalah strategi 4. Yang inti dari ketiga strategi itu adalah pelatihan untuk pengusaha, pengembangan produk dan yang terakhir adalah memberikan pengertian untuk para pengusaha.

**Tabel 7 Hasil Kuesioner MAUT**

	Strategi	Indeks Biaya	Waktu	Infrastruktur	Pendapat Pengusaha	Total
Strategi 1	Pengembangan produk dan diversifikasi produk dalam bentuk lain dengan memodernisasi desain	1	1	0	1	<b>0.75</b>
Strategi 2	Mengusahakan pengembangan dan pelatihan manajemen untuk industry gerabah sehingga lebih teratur dan pengusaha memiliki pengetahuan dalam pengelolaan manajemen	0.73	1	0.5	1	<b>0.8075</b>
Strategi 3	Dapat melakukan promosi secara berkala dengan cara bekerjasama dengan pemerintah dan untuk pasar luar negeri dapat bekerja sama dengan Kedutaan Negara Indonesia di Negara pasar potensial dengan membuat acara tahunan pengenalan kebudayaan kasongan dan memperkenalkan desain-desain produk gerabah.	0	1	0	0.5	<b>0.375</b>
Strategi 4	Pemberian pengertian kepada pengusaha untuk mengikuti pertemuan dan melakukan pertemuan secara berkala dan membuat acara tahunan untuk penampilan kebudayaan daerah kasongan.	0.73	0.91	0	0.5	<b>0.535</b>
Strategi 5	Meningkatkan efisiensi proses dengan melakukan pengolahan tanah liat secara efisien	1	0.82	0.125	0	<b>0.48625</b>
Strategi 6	Pengembangan daerah pemasaran dengan menjalin kemitraan baru dengan Negara potensial yang lain dengan Negara yang sudah ada	0	0.73	0.125	0.5	<b>0.33875</b>
Strategi 7	Mulai mengembangkan kawasan gerabah Kasongan sebagai kawasan wisata, industry dan edukasi mengenai gerabah untuk kalangan pelajar. Dan memulai membangun infrastruktur untuk desa wisata seperti hotel atau motel	0	0	1	1	<b>0.5</b>

**KESIMPULAN**

Identifikasi yang ada pada IKM gerabah Kasongan, Yogyakarta dalam Faktor internal memiliki Kekuatan melakukan inovasi desain terhadap kerajinan gerabah, pembuatan desain sesuai dengan permintaan pasar, tingkat pengetahuan dan keahlian pelaku usaha, adanya keinginan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pada desain, memiliki tenaga kerja trampil, dan kasongan memiliki citra tersendiri untuk produk gerabah. Namun terdapat Kelemahan yaitu kurang baiknya pengelolaan modal untuk kelangsungan usaha. Sebagian besar IKM gerabah hanya memproduksi, jarang yang melakukan pemasaran, tidak adanya visi bersama antara pelaku usaha gerabah, adanya sifat individualis antar pelaku usaha, masih kurangnya keinginan pengrajin membentuk usaha kelompok, tidak adanya teknologi tepat guna, tidak adanya leaflet, brosur dan promosi lainnya, kurangnya fasilitas dan infrastruktur di kawasan industri

Faktor eksternal terdapat Peluang yaitu pemberian alat bantu penggilingan tanah oleh Desperindag, sentra industri Kerajinan

gerabah Menjadi daya tarik bagi wisatawan asing, adanya koperasi usaha, dan daerah kerajinan gerabah Kasongan yang memiliki budaya kental. Namun juga terdapat Ancaman yaitu ketidakstabilan harga bahan baku gerabah, pemberian pajak ekspor, adanya persaingan antar pelaku usaha gerabah yang ketat, turunnya daya beli masyarakat terhadap kerajinan gerabah, produk gerabah yang belum terstandarisasi dan kekhawatiran berkurangnya ketersediaan bahan baku.

Prioritas yang dihasilkan oleh matriks QSPM adalah prioritas yang paling besar yaitu strategi 7, strategi tersebut artinya adalah pengembangan infrastruktur desa.. artinya bahwa strategi tersebut masuk akal untuk dikembangkan sesuai dengan item faktor internal dan faktor eksternal dan lebih diprioritaskan dibandingkan dengan strategi yang lainnya. Sedangkan dalam model MAUT maka dihasilkan nilai utility dari strategi strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT, maka 3 strategi yang paling besar nilai utility nya adalah pelatihan manajemen, pengembangan produk dan yang terakhir adalah pertemuan para pengusaha yang artinya bahwa strategi-

strategi tersebut menurut kepala UPT memiliki aktivitas yang cukup berpengaruh untuk perkembangan IKM gerabah Kasongan

Jadi bisa disimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh pengusaha maupun oleh pemerintah yaitu membuat desa Kasongan lebih menarik dengan mengembangkan desa menjadi daerah wisata yang memang menarik untuk dikunjungi. Kesiapan ini juga diiringi dengan adanya kesiapan oleh masyarakat dan para pengusaha dengan lebih mengembangkan produknya dengan melakukan diversifikasi produk dengan bahan baku yang sama yaitu tanah tersebut.

#### **DAFTAR PUSATAKA**

1. David, F.R. 2009. Manajemen Strategis: Konsep, Edisi Keduabelas. Terjemahan. PT. Indeks, Jakarta
2. Gusdha, Eka Andrita. Wahyudin, Asep. Nugroho, Eddy Prasetyo. 2011. Sistem Promosi Jabatan Karyawan dengan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Multi-Attribute Utility Theory (MAUT) (Studi Kasus pada PT. Ginsa Inti Pratama)
3. Manalu, Derma. 2008. Analisis Pengaruh Kebijakan Produk Dan Promosi Terhadap Volume Penjualan Sepatu Pada Pengrajin Sepatu Dikecamatan Medan Denai
4. Putra, Ocky Rosa Permana . (2011). Analisis Strategi Inovasi Dan Kinerja Operasional Pada Ukm Gerabah Di Dusun Kasongan, Kelurahan Bangunjiwo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul
5. Susilo, Y. (2010). Peran perbankan dalam pembiayaan umkm di provinsi DIY
6. Tjiptono, Fhandy. (1997) . Strategi Pemasaran. Andi. Yogyakarta