

BAB 1

PENDAHULUAN

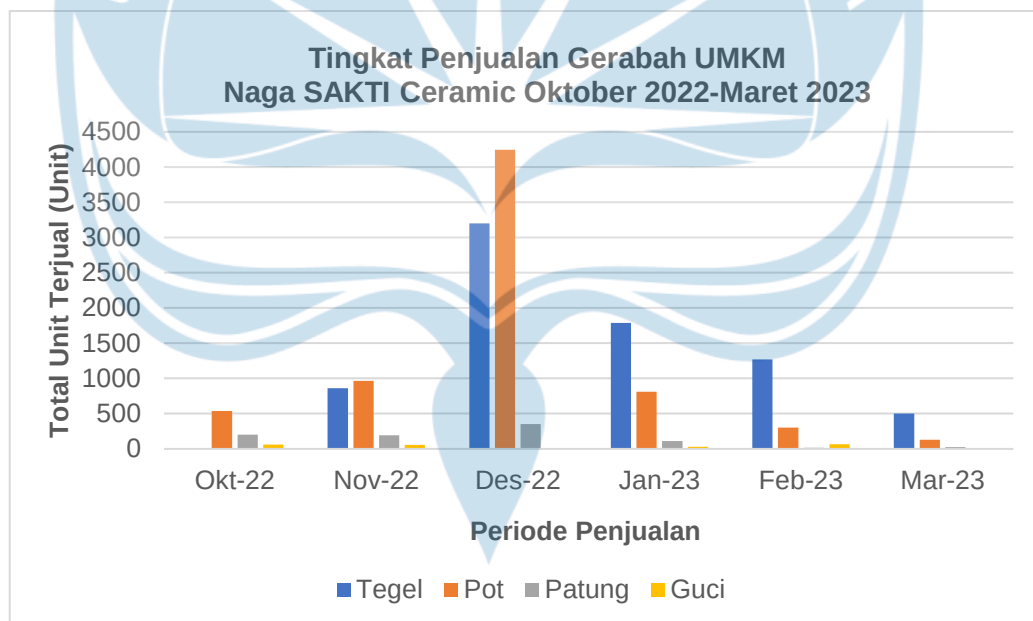
1.1. Latar Belakang

Industri gerabah merupakan salah satu industri yang memiliki peluang dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia dengan mengembangkan penjualan pada pasar domestik dan ekspor. Adanya keunggulan terhadap ketersediaan bahan baku yang dimiliki membuat Indonesia memiliki lebih dari 5,200 unit usaha dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 21,470 orang (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019). Perkembangan yang dialami oleh industri ini memberikan peningkatan pendapatan perekonomian dari tahun ke tahun dengan persentase sebesar 15% pada pasar ekspor dan 7.38% pada pasar nasional. Peristiwa pandemi Covid-19 yang terjadi di Indonesia memberikan dampak yang cukup besar pada para pemilik industri gerabah, kondisi tersebut membuat tingkat permintaan yang didapatkan menjadi sangat menurun dan membuat salah satu unit usaha mengalami penurunan produksi sebesar 70% (Nurrahman, 2022). Kondisi tersebut membuat para pemilik usaha mendapatkan tantangan baru dalam mempertahankan bisnis yang dijalankan dengan memberhentikan proses produksi dan meningkatkan pemasaran setiap produk yang telah diproduksi sebelumnya.

Indonesia memiliki beberapa kawasan sentra industri gerabah nasional yang tersebar di beberapa pulau, salah satunya adalah Gerabah Kasongan yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebelum pandemi Covid-19, Gerabah Kasongan pernah melakukan pengiriman lebih dari 3,000 gerabah dengan total 40 kontainer yang dikirimkan pada pasar ekspor (Junianto, 2022). Hambatan akan kondisi pandemi membuat unit usaha yang ada pada industri Kasongan mengalami permasalahan akan penumpukan stok dari produk yang telah diproduksi sebelumnya, salah satunya pada UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) Naga Sakti Ceramic yang terletak di Desa Wisata Kasongan, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Usaha ini memproduksi berbagai jenis produk dengan bahan baku berupa campuran tanah liat dan pasir halus yang dibentuk sesuai dengan desain yang diinginkan, seperti pot bunga, patung, guci, hingga ubin terakota. Sistem pemesanan usaha ini dilakukan secara MTO (*Make to Order*) dan MTS (*Make to Stock*), usaha ini tidak hanya memproduksi sesuai dengan bentuk yang sudah ada saja melainkan juga menerima pesanan dengan bentuk yang sesuai dengan keinginan pelanggan

dalam jumlah yang banyak. Keberagaman variasi produk yang dihasilkan industri ini membuat UMKM Naga Sakti Ceramic saat ini mampu menjangkau pasar domestik dan ekspor, dimana pemasaran produk usaha ini telah sampai di negara India.

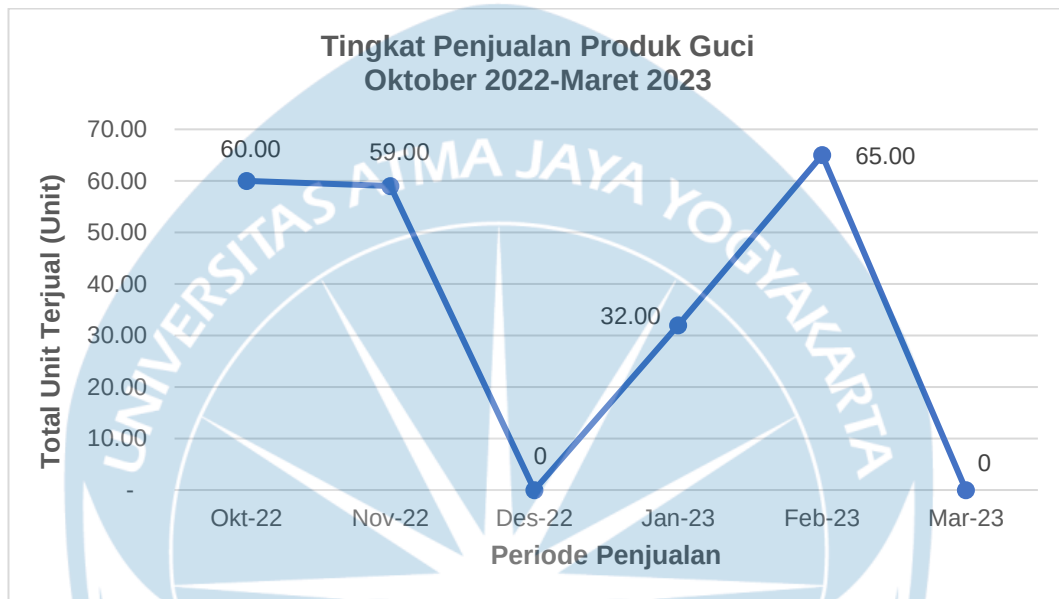
UMKM Naga Sakti Ceramic saat ini memiliki permasalahan terhadap penumpukan stok yang ada pada area penjualan dengan luas area sebesar 170m². Hal tersebut dipengaruhi oleh adanya kondisi pandemi yang membuat pemilik usaha memiliki hambatan dalam menjalankan proses penjualan dan pengiriman produk, hingga membuat stok semakin menumpuk dan memakan ruang yang lebih banyak. Keterbatasan terhadap area penjualan dari usaha ini secara tidak langsung disebabkan oleh banyaknya produk gerabah yang kurang laku terjual dan juga banyaknya pesanan *custom* yang tetap diterima pemilik, sehingga membuat kondisi proses produksi terus berjalan. Usaha ini umumnya memiliki tingkat kuantitas penjualan yang tidak tetap setiap bulannya sesuai dengan data yang ditampilkan pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Tingkat Penjualan Gerabah UMKM Naga Sakti Ceramic

Berdasarkan Gambar 1.1. dapat dilihat bahwa tingkat penjualan produk secara keseluruhan mengalami kondisi penjualan yang fluktuatif dengan tingkat penjualan tertinggi terdapat pada bulan Desember tahun 2022. Hal tersebut diperjelas juga oleh pemilik usaha bahwa, UMKM Naga Sakti Ceramic tidak setiap hari mendapatkan pelanggan yang membeli produk usaha tersebut. Jauhnya lokasi

usaha yang dijalankan dengan pusat kota membuat pelanggan lebih banyak datang di saat akhir pekan dan hari-hari libur. Maka dari itu, grafik yang ditampilkan pada Gambar 1.1. dapat terlihat tinggi di masa-masa liburan. Adapun kondisi penjualan dari masing-masing variasi produk tidak selalu sama, khususnya pada produk guci yang memiliki tingkat penjualan terendah. Grafik tingkat penjualan produk guci dapat dilihat pada Gambar 1.2.



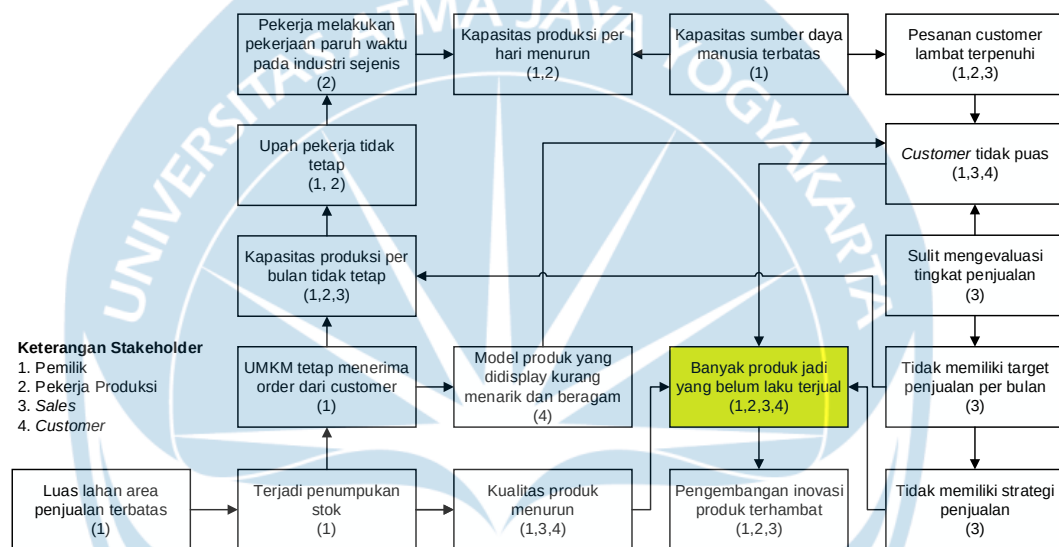
Gambar 1.2. Tingkat Penjualan Produk Guci

Berdasarkan Gambar 1.2. dapat dilihat bahwa tingkat penjualan produk guci dengan kuantitas tertinggi terdapat pada bulan Februari tahun 2023. Rendahnya kuantitas produk yang terjual disebabkan oleh fungsi dari produk guci yang umumnya hanya digunakan sebagai dekorasi dan memiliki ketahanan yang cukup lama apabila dirawat dengan baik. Hal tersebut membuat pelanggan menjadi tidak sering membeli produk guci seperti halnya produk pot bunga yang memiliki fungsi sebagai tempat untuk menanam. Adapun total produk guci yang saat ini ada pada area penjualan UMKM Naga Sakti Ceramic adalah 73 unit, stok tersebut merupakan produk yang sudah disimpan sejak masa pandemi Covid-19 sehingga mulai mengalami penurunan kualitas. Adapun penurunan kualitas yang dimaksud adalah terdapat beberapa guci yang sudah mulai berlumut, berdebu, mengalami kepudaran warna, hingga berjamur.

1.2. Pemetaan dan Penelusuran Akar Masalah

1.2.1. Penelusuran Akar Masalah

Akar masalah dari UMKM Naga Sakti Ceramic didapatkan berdasarkan hasil wawancara secara langsung bersama dengan para *stakeholder*, yaitu pemilik usaha, pekerja produksi bagian pemutar, pengelola keuangan, dan pelanggan yang dapat dilihat pada Lampiran 3. Penelusuran dari akar masalah objek penelitian dilakukan dengan bantuan *interrelationship diagram* yang menunjukkan keterkaitan masalah antar *stakeholder*. Diagram relasi dari UMKM Naga Sakti Ceramic dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.3. *Interrelationship Diagram*

Berdasarkan Gambar 1.3. dapat dilihat bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dirasakan oleh masing-masing *stakeholder*, permasalahan tersebut ditunjukkan oleh adanya hubungan sebab akibat yang menghubungkan satu permasalahan dengan permasalahan lainnya. Permasalahan dengan relasi masalah yang berasal dari hubungan keempat *stakeholder* kemudian akan digunakan sebagai akar masalah utama dari permasalahan yang ditelusuri dan akan diselesaikan. Adapun permasalahan utama yang ditemui pada diagram relasi adalah banyaknya produk jadi yang belum laku terjual.

Permasalahan utama yang ditemui disebabkan oleh beberapa hal yang membuat pemilik merasa lahan dari area penjualan yang dimiliki saat ini sudah menjadi semakin terbatas untuk menyimpan produk jadi UMKM Naga Sakti Ceramic. Hal tersebut kemudian menyebabkan banyak produk jadi yang menumpuk di area

penjualan dengan perputaran produk yang lambat. Lamanya tingkat penyimpanan dari produk gerabah kemudian membuat kualitas dari produk tersebut menurun dan menyebabkan produk tersebut sulit untuk dijual menurut pengelola keuangan dari objek penelitian. Selain itu, permasalahan akan penumpukan barang yang dialami pemilik juga disebabkan oleh kondisi pesanan yang terus-menerus diterima.

Tingginya tingkat pesanan yang diterima, disebabkan oleh adanya permintaan pelanggan yang merasa model dari produk gerabah yang ditata kurang menarik dan beragam. Terdapat 2 permasalahan yang disebabkan oleh kurang menariknya model produk yang ditawarkan. Pertama, pelanggan merasa tidak puas dengan keberagaman model yang ada pada usaha yang dijalankan dan membuat pelanggan tidak jadi membeli produk dari UMKM Naga Sakti Ceramic. Permasalahan tersebut kemudian menyebabkan banyak produk jadi tidak laku terjual karena adanya *lost sales*. Permasalahan akan model produk ini kemudian membuat proses produksi dari UMKM ini terus berjalan dengan kapasitas produksi yang tidak pasti setiap bulannya. Ketidakpastian tingkat kapasitas produksi yang dijalankan didasari oleh tidak adanya target penjualan yang ditetapkan oleh pengelola keuangan, sehingga hal tersebut menyebabkan pekerja produksi memilih untuk mencari pekerjaan paruh waktu lainnya sebagai pekerjaan sampingan untuk mendapatkan upah yang lebih stabil.

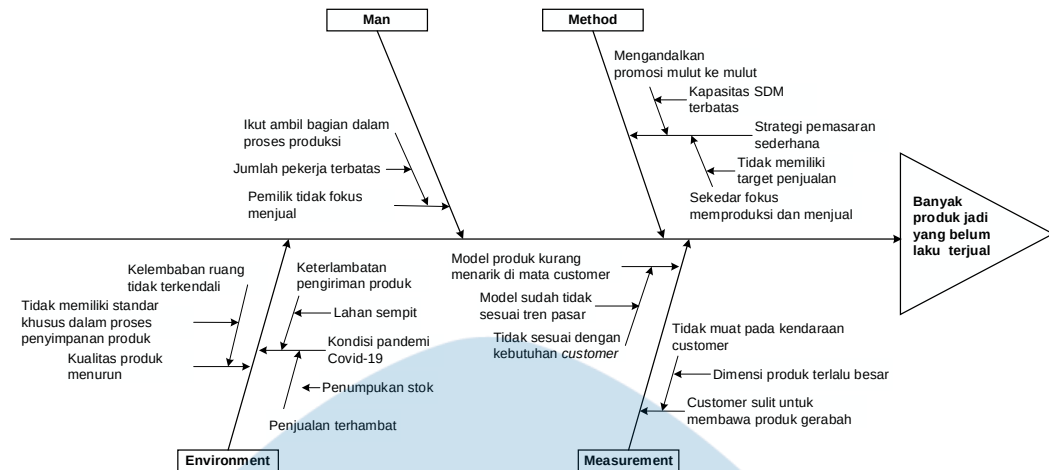
Keputusan penambahan tempat kerja baru yang dilakukan oleh pekerja produksi kemudian membuat jam operasional dari waktu kerja pekerja ini berubah menjadi aktif di sore hingga malam hari, yaitu mulai dari pukul 18.00 – 22.00 WIB. Hal tersebut tentu membuat perubahan pada kapasitas sumber daya manusia yang tersedia pada UMKM Naga Sakti Ceramic dan dirasakan oleh pemilik usaha. Perubahan tersebut secara tidak langsung menyebabkan kapasitas produksi yang dapat dicapai pekerja per hari menjadi lebih menurun, sebelumnya pekerja dapat bekerja selama 7 jam/hari kini menjadi 4 jam/hari saja. Dampak yang dirasakan akibat adanya permasalahan tersebut adalah pesanan pelanggan akhirnya lambat terpenuhi karena awalnya pekerja dapat membuat 30 unit/hari kini menjadi 10 unit/hari. Hal tersebut tentu berujung pada ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh usaha yang dijalankan oleh pemilik beserta kinerja pekerja usaha tersebut.

Ketidakpuasan yang dirasakan oleh pelanggan memberikan hambatan bagi pengelola keuangan dalam mengevaluasi tingkat penjualan yang dihasilkan oleh UMKM Naga Sakti Ceramic. Hal tersebut membuat pengelola keuangan tidak dapat meningkatkan perputaran pelanggan (pelanggan *turnover*) berdasarkan tingkat loyalitas yang mereka miliki pada usaha yang dijalankan. Permasalahan ini juga disebabkan oleh tidak adanya target penjualan yang ditetapkan atau diberikan bagi pengelola keuangan ini dan menyebabkan UMKM Naga Sakti Ceramic tidak memiliki strategi khusus dalam menjual produk yang ditawarkan. Kondisi penjualan tersebut kemudian membuat banyak produk jadi yang belum laku terjual, khususnya produk yang telah lama disimpan dan kualitasnya mulai menurun. Adapun dampak yang disebabkan oleh penjualan produk ini membuat seluruh *stakeholder* internal merasa tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan inovasi produk karena tidak memiliki ruang penyimpanan.

Berdasarkan hasil pemetaan permasalahan yang dihadapi oleh para stakeholder, secara umum dapat dilihat bahwa terdapat 2 permasalahan utama yang terjadi pada usaha ini. Permasalahan pertama yang terjadi pada usaha ini adalah adanya keterbatasan terhadap perencanaan produksi, hal tersebut memberikan dampak pada upah pekerja dan ketersediaan stok yang terdapat pada lokasi usaha. Permasalahan kedua yang terjadi pada usaha ini adalah adanya hambatan akan penjualan produk yang telah mengalami penurunan kualitas dan belum laku terjual. Adapun masalah yang akan diselesaikan pada penelitian ini adalah permasalahan akan penjualan produk yang belum laku terjual, dimana permasalahan akan perencanaan produksi akan diselesaikan oleh peneliti lain sesuai dengan kesepakatan bersama pemilik usaha. Penyelesaian dari penjualan produk dari penelitian ini akan berfokus pada penjualan produk dengan tingkat penjualan produk terendah, yaitu produk guci yang telah lama disimpan dan sudah mengalami penurunan kualitas.

1.2.2. Pemetaan Akar Masalah

Pemetaan akar masalah pada UMKM Naga Sakti Ceramic dilakukan dengan menggunakan bantuan dari *fishbone diagram*, diagram ini digunakan untuk menganalisis elemen dari masalah yang akan diselesaikan pada penelitian ini. Hasil pemetaan akar masalah dengan *fishbone diagram* dapat dilihat pada Gambar 1.3.



Gambar 1.4. Fishbone **UMKM Naga Sakti Ceramic**

Berdasarkan Gambar 1.4. dapat dilihat bahwa permasalahan banyaknya produk jadi yang belum laku terjual oleh UMKM Naga Sakti Ceramic disebabkan oleh 4 faktor masalah, yaitu, *man*, *method*, *environment*, dan *measurement*. Adapun fungsi dari pemetaan akar masalah ini adalah untuk mendapatkan alternatif solusi dari elemen masalah masing-masing faktor yang dapat menyelesaikan permasalahan yang diangkat. Faktor *measurement* memiliki 2 elemen masalah yang mendukung permasalahan yang diteliti, permasalahan pertama disebabkan oleh adanya model produk yang kurang menarik di mata pelanggan. Permasalahan akan kemenarikan produk ini juga didukung oleh ketidaksesuaian kebutuhan pelanggan akan produk yang ditawarkan karena model produk yang ditawarkan usaha ini sudah tidak sesuai dengan tren pasar lagi. Hal tersebut akhirnya membuat pelanggan lebih memilih untuk mencari produk yang sesuai dengan keinginan mereka di tempat lain dengan kondisi produk yang sudah siap untuk dijual. Kemudian permasalahan kedua yang terjadi pada faktor ini adalah pelanggan merasa kesulitan untuk membawa produk gerabah karena dimensi dari produk yang diproduksi tidak muat pada kendaraan yang dibawa. Hal tersebut membuat beberapa pelanggan biasanya tidak jadi membeli produk yang ditawarkan karena mereka ingin langsung mengangkut produk yang dibeli dengan mobil pribadi mereka masing-masing.

Permasalahan akan banyaknya produk jadi yang belum laku terjual juga disebabkan oleh faktor *environmet*, terdapat 2 elemen masalah yang mendukung permasalahan yang diteliti. Permasalahan pertama adalah adanya kondisi pandemi Covid-19 yang dialami oleh UMKM Naga Sakti dan menyebabkan usaha

ini mengalami keterlambatan pengiriman dan penjualan yang terhambat. Adanya kondisi pandemi yang dialami membuat usaha ini harus memberhentikan proses produksi dan penjualan sementara waktu pada saat itu dan menyebabkan lahan yang dimiliki menjadi sempit karena banyak produk yang jadwal pengirimannya ditunda hingga kebijakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) dilonggarkan. Selain itu juga terdapat beberapa produk yang dibatalkan oleh pelanggan karena terlalu lama dikirim dan menyebabkan produk tersebut harus tersimpan di area penyimpanan dalam jangka waktu yang lama. Pemberhentian kegiatan penjualan yang dilakukan oleh pemilik usaha juga akhirnya membuat stok-stok produk yang telah diproduksi tidak dapat dijual dan hanya dapat ditumpuk di area yang kosong saja. Kemudian permasalahan kedua yang terjadi pada faktor ini adalah adanya kualitas produk yang menurun. Penurunan kualitas produk yang terjadi disebabkan oleh adanya kelembaban dari ruang yang tidak terkendali karena area penjualan, produksi, dan penyimpanan dari usaha ini semi terbuka. Adapun akar dari permasalahan ini adalahnya tidak adanya standar khusus yang dimiliki dalam proses penyimpanan produk yang telah diproduksi. Hal tersebut kemudian membuat banyak gerabah yang mengalami penurunan kualitas berupa berjamur, berlumut, mengalami perubahan warna, hingga pecah.

Faktor masalah lainnya yang mempengaruhi akar masalah utama adalah faktor *man* dengan permasalahan pemilik tidak fokus untuk melakukan kegiatan penjualan karena pemilik juga ikut ambil bagian dalam kegiatan produksi. Keputusan yang dilakukan oleh pemilik usaha tersebut disebabkan oleh adanya keterbatasan akan jumlah pekerja yang dimiliki, sehingga pemilik usaha juga turut ikut ambil bagian dalam proses pembakaran gerabah yang dilakukan di area produksi.

Faktor masalah terakhir yang mempengaruhi penjualan dari produk ini adalah faktor *method*, saat ini UMKM Naga Sakti Ceramic masih menerapkan strategi pemasaran yang sederhana. Jenis promosi yang dilakukan usaha ini hanya terbatas pada promosi mulut ke mulut yang dilakukan pada pelanggan yang datang pada lokasi usaha dan juga memanfaatkan lokasi usaha yang terletak di dalam kawasan desa wisata Kasongan. Keterbatasan akan promosi yang dilakukan oleh usaha ini disebabkan oleh belum adanya upaya dalam mempelajari maupun memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada pada saat ini, penyebab dari permasalahan ini dikelompokkan dalam keterbatasan dari

kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki. Selain itu juga terbaginya fokus para pekerja dalam memproduksi dan menjual produk yang ada membuat pemilik usaha maupun pengelola keuangan tidak memiliki target penjualan yang membuat usaha ini tidak memiliki capaian yang serius dalam menurunkan jumlah produk yang saat ini belum laku terjual.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, fokus masalah yang akan dikaji adalah banyaknya stok produk guci yang menumpuk karena belum laku terjual dengan kondisi telah mengalami penurunan kualitas akibat lama disimpan.

1.3.1. Pendekatan Masalah

Permasalahan yang dikaji pada penelitian ini akan menggunakan pendekatan promosi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Tingginya jumlah stok produk guci yang dimiliki UMKM Naga Sakti Ceramic membuat area display produk baru menjadi semakin terbatas. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya produk yang belum laku terjual, khususnya produk guci yang memiliki dimensi yang lebih besar dibandingkan dengan jenis produk lainnya. Adapun langkah yang dapat dilakukan untuk memaksimalkan penggunaan area penjualan adalah dengan menjual produk guci yang telah lama disimpan dan sampai saat ini belum laku terjual kepada para pelanggan melalui pendekatan promosi. Pendekatan ini kemudian ditinjau berdasarkan hasil analisis terhadap tingkat penjualan sebelum dan sesudah proses implementasi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengurangi stok produk guci yang telah mengalami penurunan kualitas minimal 30% dari stok yang ada pada area penjualan.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Data transaksi penjualan yang digunakan merupakan hasil penjualan pada bulan Oktober 2022 hingga Maret 2023, akibat adanya keterbatasan akan pencatatan nota yang lengkap pada periode sebelumnya.

- b. Pengambilan data dilakukan pada bulan April 2023 hingga Mei 2023.
- c. Produk yang diamati pada penelitian ini dikhususkan pada produk guci dengan variasi tingkat penjualan terendah.
- d. Fokus lahan yang diamati pada penelitian ini hanya pada lahan area penjualan dengan luas 170m².

