

**ANALISIS SWOT TERHADAP STRATEGI
PENGEMBANGAN USAHA MIKRO BERBASIS
EKONOMI KREATIF PADA PENGRAJIN
SEPATU KULIT SUMALI NOVITHA DI
KELURAHAN KENITEN KABUPATEN
PONOROGO**

SKRIPSI



Disusun Oleh:

UGIN SETYANI

NIM : 210716151

Dosen Pembimbing:

Ridho Rokamah, S.Ag, M.Si

NIP.197412111999032002

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
2020**

ABSTRAK

Setyani, Ugin. Analisis SWOT Terhadap Strategi Pengembangan Usaha Mikro Berbasis Ekonomi Kreatif Pada Pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha Di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo. Skripsi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Program Studi Ekonomi Syariah

Kata kunci: Strategi pengembangan, usaha mikro ekonomi kreatif, analisis SWOT.

Strategi pengembangan usaha merupakan salah satu permasalahan yang sering dihadapi usaha mikro dalam pengembangan sayap usaha yang mampu memberi arah dan mengatur langkah usaha. Menurut Jatmiko, Strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi apa yang telah dijalankan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif Sumali Novitha dan memberi alternatif strategi yang sesuai dengan posisi dan keadaan usaha saat ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yaitu data dari informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis SWOT untuk membantu analisis penelitian dalam penentuan posisi dan alternatif strategi pengembangan usaha di usaha pengrajin kulit Sumali Novitha. Strategi usaha yang digunakan dalam data penelitian ini meliputi strategi produk, promosi dan distribusi.

Hasil penelitian yang diperoleh, bahwa strategi produk usaha pengrajin kulit Sumali Novitha berdasarkan analisis Matrik IE berada pada sel IV yaitu tahap hati-hati dengan strategi stabilitas. Sedangkan hasil analisis diagram SWOT berada pada kuadran I yaitu memiliki peluang dan kekuatan besar. Alternatif strategi produk sesuai matrik SWOT yaitu strategi SO. Untuk strategi promosi usaha pengrajin kulit Sumali Novitha berdasarkan analisis Matrik IE berada pada sel V yaitu tahap pertumbuhan/stabilitas dengan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas. Sedangkan hasil analisis diagram SWOT berada pada kuadran II yaitu memiliki ancaman cukup dari luar dan kekuatan internal untuk menghadapi. Alternatif strategi promosi sesuai matrik SWOT yaitu strategi ST. Untuk strategi distribusi usaha pengrajin kulit Sumali Novitha berdasarkan analisis Matrik IE berada pada sel I yaitu tahap pertumbuhan dengan strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal. Sedangkan hasil analisis diagram SWOT berada pada kuadran II yaitu memiliki ancaman cukup dari luar dan kekuatan internal untuk menghadapi. Alternatif strategi distribusi sesuai matrik SWOT yaitu strategi ST.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKIRPSI

Yang bertandatangan dibawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

No	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1.	Ugin Setyani	210716151	Ekonomi Syariah	ANALISIS SWOT TERHADAP STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MIKRO BERBASIS EKONOMI KREATIF PADA PENGRAJIN SEPATU KULIT SUMALI NOVITHA DI KELURAHAN KENITEN KABUPATEN PONOROGO

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 15 September 2020

Mengetahui,
Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



Ummi Roudhotul Janah, M.Ag
NIP.197507162005012004

Menyetujui,



Ridho Rokamah, S.Ag, M.Si
NIP.197412111999032002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Judul : ANALISIS SWOT TERHADAP STRATEGI
PENGEMBANGAN USAHA MIKRO BERBASIS EKONOMI
KREATIF PADA PENGRAJIN SEPATU KULIT SUMALI
NOVITHA DI KELURAHAN KENITEN KABUPATEN
PONOROGO
Nama : Ugin Setyani
NIM : 210716151
JURUSAN : Ekonomi Syariah

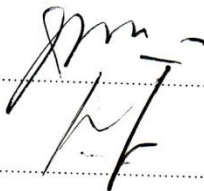


Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu
syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :
Dr. Lutfi Hadi Aminuddin, M.Ag
NIP. 197207142000031005



Penguji I:
Unun Roudlotul Janah, M.Ag
NIP. 197507162005012004

Penguji II:
Ridho Rokamah, S.Ag, M.Si
NIP. 197412111999032002

()
()
()

Ponorogo, 2 November 2020

Mengesahkan,
Dekan FEBI IAIN Ponorogo



Dr. H. Lutfi Hadi Aminuddin, M.Ag
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ugin Setyani
Nim : 210716151
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul Skripsi : Analisis SWOT Terhadap Strategi Pengembangan Usaha Mikro Berbasis Ekonomi Kreatif pada Pengrajin Kulit Sumali Novitha di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggungjawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 05 November 2020



Ugin Setyani
NIM.210716151

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ugin Setyani

Nim : 210716151

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan Bahwa Skripsi yang berjudul:

**ANALISIS SWOT TERHADAP STRATEGI
PENGEMBANGAN USAHA MIKRO BERBASIS
EKONOMI KREATIF PADA PENGRAJIN SEPATU
KULIT SUMALI NOVITHA DI KELURAHAN
KENITEN KABUPATEN PONOROGO**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri,
kecuali bagian tertentu yang dirujuk dari sumbernya.

Ponorogo, 15 September
2020

Pembuat Pernyataan,

Ugin Setyani

NIM: 210716151

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah pengembangan dan pembangunan ekonomi yang ada harus diperhatikan serta dilaksanakan sesuai dengan potensi yang ada dimasyarakat. Dalam setiap masyarakat tersedia sumber daya yang merupakan sebuah potensi untuk memenuhi kebutuhan hidup.¹ Sumber daya inilah yang banyak digunakan usaha-usaha untuk bergerak dalam ekonomi kreatif. Berbagai inovasi dan kreatifitas usaha merupakan bentuk dari ekonomi kreatif yang dikembangkan untuk memenangkan persaingan serta untuk terus menarik perhatian dan keinginan konsumen. Ekonomi kreatif tidak hanya terkait dengan penciptaan nilai tambah secara ekonomi, tetapi juga penciptaan nilai tambah secara sosial, budaya dan lingkungan. Oleh karena itu, ekonomi kreatif selain dapat meningkatkan daya saing, juga dapat meningkatkan kualitas hidup bangsa indonesia.²

Di Indonesia ekonomi kreatif mulai diakui perannya yang strategis dalam pembangunan ekonomi dan pembangunan bisnis. Dalam beberapa tahun terakhir ini istilah ekonomi kreatif mulai marak dibicarakan, terlebih ketika Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menyebutkan tentang pentingnya pengembangan ekonomi kreatif.

¹ Soetomo, *Keswadayaan Masyarakat Menifestasikan Kapasitas Masyarakat untuk Berkembang secara Mandiri*,(Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 119.

² Mari Elka Pangestu, *Ekonomi Kreatif: Kekuatan Baru Indonesia Menuju 2025* (Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatis RI, 2014), xvii

Implementasi konsep ekonomi kreatif adalah solusi cerdas dalam mempertahankan keberlanjutan pembangunan ekonomi dan pengembangan bisnis di era persaingan.³ Ekonomi kreatif merupakan sektor berbasis kreativitas yang menggunakan ide dan pengetahuan sebagai *input* utama untuk menciptakan inovasi karya dan produk kreatif dengan nilai tambah yang lebih tinggi dan berdaya saing.⁴ Sektor ekonomi kreatif diproyeksi telah memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional hingga Rp1.200 triliun sepanjang tahun 2019 atau naik 9,6% dibanding capaian tahun sebelumnya.⁵ Berdasarkan data Opus Creative Economy Outlook 2020, sektor ekonomi kreatif Indonesia diperkirakan mampu menyumbang hingga Rp1.100 triliun ke Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Sumbangan terbesarnya berasal dari tiga subsektor industri ekonomi kreatif, yaitu kuliner, fesyen, dan kriya (kerajinan).⁶

Ekonomi kreatif dapat digunakan sebagai salah satu upaya untuk mempertahankan UMKM dengan cara

³ Moelyono Mauled, *Menggerakkan Ekonomi Kreatif antara Tuntutan dan Kebutuhan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 226-227.

⁴ *Ibid.*, 68.

⁵ Adi, "Ekonomi Kreatif Sumbang PDB Rp1.200 Triliun, Kemenperin Tingkatkan Level Industri Kriya dan Fesyen" Artikel dalam <https://pasardana.id/news/2020/7/30/ekonomi-kreatif-sumbang-pdb-rp1200-triliun-kemenperin-tingkatkan-level-industri-kriya-dan-fesyen/>, (diakses pada tanggal 6 Oktober 2020, pukul 09.54 WIB).

⁶ Dini Nurhadi Yasyi, "Tahun 2020, Sektor Ekonomi Kreatif Akan Sumbang Rp1.100 Triliun ke PDB Indonesia" Artikel dalam <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2020/08/31/tahun-2020-sektor-ekonomi-kreatif-akan-sumbang-rp1-100-triliun-ke-pdb-indonesia>, (diakses pada tanggal 6 Oktober 2020, pukul 10.02 WIB).

menciptakan inovasi dan kreasi atas produk yang dipasarkan. UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha disemua sektor ekonomi.⁷ Kendala atau permasalahan-permasalahan umum UMKM yang sering terjadi adalah keterbatasan modal kerja maupun investasi, kesulitan-kesulitan dalam pemasaran, distribusi dan pengadaan bahan baku serta *input* lainnya, keterbatasan akses informasi mengenai peluang pasar dan lainnya, keterbatasan pekerja, biaya transportasi dan energi yang tinggi, keterbatasan komunikasi, biaya tinggi akibat prosedur administrasi dan birokrasi yang kompleks khususnya pengurusan izin usaha, dan ketidakpastian akibat peraturan dan kebijakan ekonomi yang tidak jelas dan tidak menentu arahnya.⁸

Dari berbagai permasalahan yang dihadapi UMKM dalam pengembangan sayap usahanya sangat diperlukan adanya strategi yang mampu memberi arah dalam mengatur langkah selanjutnya untuk usaha. Strategi adalah rencana untuk memperbesar pengaruh terhadap pasar, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yang didasari pada riset pasar, penilaian, perencanaan produk, promosi, perencanaan penjualan serta distribusi.⁹ Menurut Chandler, hampir di setiap perusahaan, baik itu perusahaan produk maupun jasa masing-masing memiliki metode dan strategi yang berbeda dalam mengembangkan

⁷ Tulus Tambunan, *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting* (Jakarta: LPR3ES,2012), 11.

⁸ *Ibid.*, 51.

⁹ Hasan Alwi, DEPDIKBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005).

perusahaannya.¹⁰ Menurut Jatmiko, strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.¹¹ Strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.¹² Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.¹³

Dari beberapa teori mengenai strategi dalam pengembangan usaha di atas menyatakan bahwa pentingnya penggunaan strategi yang tepat dalam menjalankan sebuah usaha. Dimana dengan adanya strategi mampu memberikan pengaruh terhadap usaha baik dalam pengembangan produk, promosi dan distribusi yang dimiliki UMKM. Salah satu UMKM yang bergerak dalam bidang ekonomi kreatif yang melakukan strategi pengembangan usaha adalah usaha-usaha kerajinan. Kerajinan merupakan sesuatu yang dihasilkan dari hasil karya manusia dengan bermacam-macam bentuk yang unik, menarik, dan memiliki nilai guna

¹⁰ Wahyudi, *Tatakelola Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), 71

¹¹ Rahmad Dwi Jatmiko, *Manajemen Stratejik* (Malang : UMM Press, 2003), 4.

¹² Husein Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31.

¹³ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 168.

bagi kehidupan manusia. Kerajinan di Indonesia memiliki berbagai macam jenis, salah satunya adalah kerajinan kulit. Kerajinan Kulit merupakan kerajinan yang terbuat dari kulit binatang kemudian diolah menjadi selembaran kain kulit yang di bentuk menjadi aksesoris seperti sepatu, tas, dompet, ikat pinggang yang memiliki nilai seni yang tinggi.

UMKM yang bergerak dalam industri kerajinan kulit yang melakukan strategi pengembangan usaha di wilayah Ponorogo yaitu pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Usaha ini didirikan Bapak Sumali sejak tahun 1991 sampai sekarang, usaha ini merupakan usaha pengrajin sepatu kulit yang cukup terkenal di daerah Ponorogo. Usaha ini memiliki banyak produk yang di hasilkan seperti sepatu, ikat pinggang, dan jasa perbaikan produk-produk kulit. Untuk produk utama dan unggulan di usaha ini yaitu sepatu kulit. Yang mana produk sepatu kulit disini memiliki kualitas yang bagus dan juga model-model yang baru. Kualitas sepatu kulit yang dihasilkan oleh Usaha Sumali Novitha memiliki hasil yang rapi, tahan lama, tidak mudah rusak, kualitas kulit yang tidak mudah mengelupas saat digunakan secara terus menerus. Harga dari produk-produk yang dihasilkan bervariasi tergantung tingkat kerumitan dalam proses pembuatan. Biasanya Bapak Sumali menetapkan harga sekitar Rp.120.000-Rp. 250.000 untuk sepatu dinas, sepatu futsal dan juga sandal, sedangkan untuk sepatu yang biasa dipakai TNI ataupun polisi harganya lebih mahal sekitar Rp.200.000-Rp.400.000.¹⁴

¹⁴Sumali, *wawancara*, 3 Desember 2019, pukul 09.27 WIB.

Saat ini banyak usaha-usaha yang berhenti ataupun berada pada titik nol, yang mana usaha tidak mampu bertahan karena adanya persaingan-persaingan yang semakin kuat dan belum memiliki strategi yang cukup kuat pula untuk menghadapi persaingan tersebut. Seperti halnya yang terjadi di dalam usaha sepatu kulit Sumali Novitha usaha ini memiliki produk yang berkualitas dan peminat yang cukup banyak. Namun usaha ini belum mampu menemukan satu alternatif strategi yang mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki dengan terus meminimalisir kelemahan dan ancaman yang ada.

Pada dasarnya, perusahaan yang sedang tumbuh berkembang (*growth*) harus selayaknya memiliki konsep dan strategi bisnis, bagaimana ia menjadikan perusahaannya yang memiliki kelemahan (*weaknesses*) agar berbalik menjadi kekuatan (*streanght*), dan banyaknya tantangan seperti pesaing, justru menjadi peluang tersendiri dalam melangkah dan berinovasi.¹⁵ Usaha pengrajin sepatu Sumali Novitha yang memiliki kekuatan dalam hal kualitas produk sepatu kulit yang dihasilkan namun memiliki kelemahan dalam hal mempromosikan produk yang dimiliki. Sedangkan usaha pengrajin sepatu Sumali Novitha memiliki peluang besar dimana zaman sekarang ini banyak sekali yang menggunakan sepatu atau sandal kulit dalam berbagai acara, selain itu ukuran sepatu yang terkadang tidak tersedia di toko menjadi satu peluang usaha pengrajin sepatu Sumali Novitha untuk memproduksi sepatu dengan ukuran-ukuran

¹⁵Irham Fahmi, *Persaingan Pasar Industri* (Bandung: Alfabeta,2009),23.

lebih lengkap. Namun banyaknya persaingan dalam promosi dan distribusi produk yang dilakukan oleh usaha-usaha lain, yang mana produk ini kurang mampu menjangkau konsumen yang berada jauh dari kota produksi.

Terdapat banyak strategi yang dapat digunakan oleh para pengusaha, salah satu alat untuk menganalisis strategi perusahaan adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Rangkuty menjelaskan analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara otomatis untuk merumuskan strategi perusahaan atau Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.¹⁶

Dari berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki usaha pengrajin sepatu Sumali Novitha dalam melakukan strategi pengembangan usaha baik strategi produk, promosi dan distribusi harus mampu menemukan satu alternatif yang dapat membawa usaha mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan memanfaatkan peluang untuk terus menghadapi ancaman yang ada. Analisis

¹⁶ Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 18-20.

SWOT sangat membantu usaha untuk dapat menganalisis kekuatan yang dimiliki dan kelemahan-kelemahan yang ada, serta seberapa besar peluang yang bisa diambil dan ancaman yang bisa dihadapi untuk dapat menentukan strategi yang tepat dalam mengembangkan usaha yang dijalankan. Dengan menggunakan analisis SWOT dapat menjadi bahan pertimbangan usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha dalam menentukan strategi pengembangan usaha baik strategi produk, promosi atau distribusi yang akan digunakan kedepannya.

Maka dari itu perlunya untuk menganalisis strategi pengembangan usaha yang dilakukan usaha kerajinan sepatu kulit Sumali Novitha meliputi strategi produk, promosi dan distribusi, yang nantinya dapat pula digunakan oleh UKM dalam menentukan strategi pengembangan usaha yang dimilikinya. Sehingga penulis memilih judul "**Analisis SWOT Terhadap Strategi Pengembangan Usaha Mikro Berbasis Ekonomi Kreatif Pada Pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha Di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo**"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana analisis SWOT terhadap strategi pengembangan produk di usaha Pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo ?

2. Bagaimana analisis SWOT terhadap strategi pengembangan promosi di usaha Pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo?
3. Bagaimana analisis SWOT terhadap strategi pengembangan distribusi di usaha Pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo?

C. Tujuan penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi pengembangan produk usaha berbasis ekonomi kreatif dan alternatif strategi melalui analisis SWOT pada Usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi pengembangan promosi usaha berbasis ekonomi kreatif dan alternatif strategi melalui analisis SWOT pada Usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi pengembangan distribusi usaha berbasis ekonomi kreatif dan alternatif strategi melalui analisis SWOT pada Usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian tersebut dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan pembaca yaitu ilmu pengetahuan tentang strategi pengembangan usaha, sebagai upaya menggerakkan ekonomi kreatif dalam meningkatkan ekonomi masyarakat.

2. Manfaat Praktisi

a. Bagi Peneliti

Memberi pengalaman mengenai strategi pengembangan yang dapat digunakan dalam mengembangkan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif.

b. Bagi pembaca

Dari hasil penelitian ini dapat memberi manfaat bagi pembaca sebagai referensi dalam penentuan strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif.

c. Bagi usaha ekonomi kreatif

Bagi usaha berbasis ekonomi kreatif mampu mengembangkan strategi usahanya untuk terus meningkatkan perkembangan usaha.

E. Sistematika Pembahasan

Dalam sistematika pembahasan ini akan diuraikan apa yang akan direncanakan dalam penulisan skripsi ini, yaitu

Bab I Pendahuluan, membahas tentang pedahuluan yang membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

Bab II Landasan Teori, membahas tentang kajian teori strategi pengembangan usaha yang digunakan dalam penelitian dan kajian pustaka terkait judul yang diangkat dalam penelitian.

Bab III Metode Penelitian, berisi tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data

dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data yang dilakukan dalam penelitian.

BAB IV Data dan Analisis Data, membahas tentang profil perusahaan, strategi pengembangan usaha pengrajin kulit Sumali Novitha terkait aspek produk, aspek promosi dan aspek promosi, analisis data dengan menggunakan SWOT terhadap produk, promosi dan distribusi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.

BAB V Penutup merupakan bab penutup berisi tentang kesimpulan yang disesuaikan dengan rumusan masalah dan saran.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah rencana untuk mempebesar pengaruh terhadap pasar, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yang didasari pada riset pasar, penilaian, perencanaan produk, promosi, perencanaan penjualan serta distribusi.¹⁷ Sebagaimana dikutip oleh Husain Umar, bahwa menurut Sukristono, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremential* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.¹⁸

Menurut Jatmiko, Strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal

¹⁷ Hasan Alwi, DEPDIKBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2005).

¹⁸ Husain Umar, *Strategic Management in Action* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31

organisasi.¹⁹ Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.²⁰ Strategi memiliki hirarki tertentu. Pertama strategi korporat, menggambarkan arah pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bidang usaha dalam sebuah organisasi untuk mencapai keseimbangan produk dan jasa yang dihasilkan. Kedua adalah tingkat unit usaha (bisnis), strategi unit usaha biasanya menekankan pada usaha peningkatan daya saing organisasi dalam satu industri atau satu segmen industri yang dimasuki organisasi yang bersangkutan. Ketiga strategi tingkat fungsional, strategi pada tingkat ini menciptakan kerangka kerja bagi untuk manajemen fungsional seperti produksi dan operasi, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan penelitian dan inovasi (*research and innovation*).²¹

Adapun tipe-tipe strategi menurut David sebagai berikut:

a. Strategi Integrasi

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap

¹⁹ Rahmad Dwi Jatmiko, *Manajemen Stratejik* (Malang : UMM Press, 2003), 4.

²⁰ Rachmat, *ManajemenStrategik* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 14.

²¹ Diah Tuhfar Yoshida, *Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah* (Jakarta: PT Elex Komputindo Gramedia, 2004), 26.

distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui *merger*, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.²²

- 1) Integrasi ke Depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (Pemasok) yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.
- 2) Integrasi ke Belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang sudah ada sekarang ini.
- 3) Integrasi Horizontal (*Horizontal integration*) dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan

²² Husein Umar, *Strategic Management in Action*, 35.

penjualan, keutungan dan pasar potensial dari perusahaan.²³

b. Strategi Intensif

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.²⁴

- 1) Penetrasi Pasar (*Market Penetration*) berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Penetrasi pasar dapat berdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.
- 2) Pengembangan Pasar (*Market Development*) terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif:
 - a) Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah dan bermutu baik.
 - b) Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang dikerjakannya.

²³ Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep* (Jakarta: Gramedia, 2009), 252-259.

²⁴ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, 35.

- c) Ketika ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh.
 - d) Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
 - e) Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.
 - f) Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.²⁵
- 3) Pengembangan Produk (*Product Development*) adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:
- a) Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya.
 - b) Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
 - c) Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.

²⁵Ibid.

d) Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.²⁶

c. Strategi Diverensifikasi

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.²⁷

1) Diversifikasi Konsentris

Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu:

- a) Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
- b) Ketika menambah produk baru, namun masih terkait akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
- c) Ketika produk baru, namun masih terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- d) Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.

²⁶ Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 259-263.

²⁷ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, 35.

- e) Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
 - f) Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.
- 2) Diversifikasi Horisontal

Yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada. Risiko strategi ini tidak tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.²⁸

3) Diversifikasi Konglomerat

Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi.
- b) Perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
- c) Perusahaan yang memiliki kelebihan uang *cash* sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- d) Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih

²⁸Ibid.

lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah tersebut.

e) Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi-bagi risiko ke dalam beberapa industri.²⁹

d. Strategi Defensif

Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujungujungnya adalah kebangkrutan.³⁰

1) Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya durancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

2) Divestasi (*Divestiture*)

Yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan akuisisi atau investasi strategi lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak

²⁹ Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 263-268.

³⁰ Husein Umar, *Strategic Management in Action*, 35.

menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

3) Likuidasi (*Liquidation*)

Adalah menjual semua aset perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.³¹

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan

³¹ Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep*, 269-272.

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.³²

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya.³³

Mangkuprawira menyatakan bahwa pengembangan merupakan upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan adalah setiap usaha memperbaiki

³²Rachmat, *Manajemen Strategik*, 14.

³³Ibid.

pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi mempengaruhi sikap-sikap atau menambah kecakapan. Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.³⁴

Dalam melakukan kegiatan pengembangan usaha, seseorang wirausaha pada umumnya melakukan pengembangan kegiatan usaha tersebut melalui tahap tahap pengembangan usaha sebagai berikut:

a. Memiliki Ide Usaha

Awal usaha seorang wirausaha berasal dari suatu ide usaha. Ide usaha yang dimiliki seorang wirausaha dapat berasal dari berbagai sumber. Ide usaha dapat muncul setelah melihat keberhasilan bisnis orang lain dengan pengamatan. Selain itu ide usaha juga dapat timbul karena adanya *sense of business* yang kuat dari seorang wirausaha.

b. Penyaringan Ide/Konsep Usaha

³⁴ MARIHOT TUA EFFENDI HARIANDJA, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 168.

Pada tahap selanjutnya, wirausahawan akan menuangkan ide usaha ke dalam konsep usaha yang merupakan tahap lanjut ide usaha ke dalam bagian bisnis yang lebih spesifik. Penyaringan ide-ide usaha akan dilakukan melalui suatu aktifitas penilaian kelayakan ide usaha secara formal maupun yang dilakukan secara informal.³⁵

c. Pengembangan Rencana Usaha (*Business Plan*)

Wirausaha adalah orang yang melakukan penggunaan sumber daya ekonomi untuk memperoleh keuntungan. Maka komponen utama dari perencanaan usaha yang akan dikembangkan oleh seorang wirausaha adalah perhitungan proyeksi rugi-laba dari bisnis yang dijalankan. Proyeksi laba-rugi merupakan muara dari berbagai komponen perencanaan bisnis lainnya yaitu perencanaan bisnis yang bersifat operasional. Dalam menyusun rencana usaha (*business plan*), para wirausahawan memiliki perbedaan yang dalam membuat rincian rencana usaha.

d. Implementasi Rencana Usaha dan Pengendalian Usaha

Rencana usaha yang telah dibuat baik secara rinci maupun global, tertulis maupun tidak tertulis selanjutnya akan diimplementasikan

³⁵ Kustoro Budiarta, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), 153.

dalam pelaksanaan usaha. Rencana usaha akan menjadi panduan bagi dalam pelaksanaan usaha yang akan dilakukan seorang wirausaha. Dalam kegiatan implementasi rencana usaha, seorang wirausaha akan mengerahkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan seperti modal, material, dan tenaga kerja untuk menjalankan kegiatan usaha.³⁶

Adapun jenis-jenis dari strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh seseorang untuk usahanya, yaitu:

a. Strategi produk

Strategi produk merupakan upaya peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi atau jasa yang ada saat ini.³⁷ Strategi produk tidak hanya berkaitan dengan produk yang dipasarkan, akan tetapi berhubungan pula dengan hal-hal atau atribut lain yang melekat pada produk tersebut misalnya, bungkus merek, label, dan sebagainya.³⁸ Produk dapat mencakup benda fisik, jasa, *pretise*, tempat, organisasi maupun *ideal*. Produk berwujud biasa disebut sebagai barang, sedangkan yang tidak berwujud disebut jasa. Berdasarkan pengertian produk tersebut, terdapat tiga aspek dari produk yang

³⁶Ibid.

³⁷ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 19.

³⁸ Gito Sudarmo, *Manajemen pemasaran* (Yogyakarta: BPFE, 2014), 213.

perlu diperhatikan dalam memahami strategi produk, antara lain:

1) Produk inti

Produk ini merupakan manfaat inti yang ditampilkan oleh suatu produk kepada konsumen dalam memenuhi kebutuhan serta keinginannya. Misalnya, *ballpoint* memiliki produk inti yang berupa kemampuannya untuk digunakan sebagai alat tulis.³⁹

2) Produk yang diperluas

Produk yang diperluas mencakup berbagai tambahan manfaat yang dapat dinikmati oleh konsumen dari produk inti yang dibelinya. Tambahan manfaat itu dapat berupa pemasangan instalasi, pemeliharaan, pemberian garansi serta pengirimannya.

3) Produk formal

Produk formal adalah produk yang merupakan penampilan atau perwujudan dari produk inti maupun produk perluasan produknya. Dalam hal ini ada lima komponen yang terdapat pada produk formal, yaitu desain atau bentuk atau coraknya, daya tahan atau mutunya, daya tarik atau keistimewaan, pengemasan atau bungkus, nama merek atau *brande name*.⁴⁰

³⁹ Ibid., 217-218.

⁴⁰ Ibid., 219-220.

Strategi produk yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan suatu produk, sebagai berikut:

1) Penentuan Logo dan Moto

Logo merupakan ciri khas suatu produk, sedangkan moto adalah serangkaian kata-kata yang berisikan misi dan visi perusahaan dalam melayani masyarakat. Pertimbangan pembuatan logo dan moto, sebagai berikut:

- a) Logo dan moto harus memiliki arti (dalam arti positif).
- b) Logo dan moto harus menarik perhatian.
- c) Logo dan moto harus mudah diingat.

2) Menciptakan Merek

Merek adalah suatu hal penting bagi konsumen untuk mengenal barang atau jasa yang ditawarkan. Pengertian merek sering diartikan sebagai nama, istilah, simbol, desain atau kombinasi dari semuanya. Suatu merek agar mudah dikenal masyarakat, maka penciptanya harus mempertimbangkan faktor-faktor, antara lain:

- a) Mudah diingat.
- b) Terkesan hebat dan modern.
- c) Memiliki arti (dalam arti positif).
- d) Menarik perhatian.⁴¹

3) Menciptakan Kemasan

⁴¹ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 198.

Kemasan merupakan pembungkus suatu produk. Penciptaan kemasan harus memenuhi berbagai persyaratan, seperti kualitas kemasan, bentuk, warna, dan persyaratan lainnya.

4) Keputusan Label

Label merupakan sesuatu yang diletakkan pada produk yang ditawarkan dan merupakan bagian dari kemasan. Kandungan label harus menjelaskan siapa yang membuat, dimana dibuat, cara menggunakannya waktu kadaluarsa, dan informasi lainnya.⁴²

Setiap usaha akan berusaha untuk melakukan pengembangan produk agar produk yang dipasarkan mampu mencuri minat konsumen untuk melakukan pembelian. Adapun beberapa faktor yang mendorong perusahaan melakukan pengembangan produk. Menurut William J. Stanton, faktor-faktor yang mendorong perusahaan melakukan pengembangan produk adalah:⁴³

1) Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi yang pesat memungkinkan terciptanya saran produksi yang baru untuk dimanfaatkan oleh perusahaan untuk membuat dan menempurnakan produk, sehingga kualitas

⁴²Ibid.

⁴³William J. Stanton, *Prinsip Pemasaran: Jilid 1, Edisi VII*, terj. Yohanes Lamarto (Jakarta: Erlangga, 1996), 228.

produk menjadi lebih baik dan jumlah produksi yang diperoleh akan dapat ditingkatkan.

2) Perubahan Selera Konsumen

Perubahan ini dipengaruhi oleh tingkat pendapatan, tingkat perkembangan penduduk, tingkat pendidikan, serta kesetiaan konsumen terhadap produk yang bersangkutan.

3) Persaingan

Adanya persaingan yang kuat diantara perusahaan yang sejenis akan menyebabkan perusahaan berusaha untuk selalu mengembangkan produknya dengan harapan dapat menyaingi volume produksi pesaing.

4) Adanya Kapasitas Produk Berlebihan

Dengan meningkatkan kapasitas mesin-mesin yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan berusaha untuk menggunakan kelebihan kapasitas tersebut dengan jalan memproduksi perusahaan.

5) Siklus Hidup Produk yang Pendek

Siklus kehidupan produk yang pendek mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan produknya, sehingga konsumen tidak bosan dengan produk-produk yang diproduksi perusahaan.

6) Adanya Keinginan Untuk Meningkatkan Laba

Perusahaan mempunyai keinginan untuk memperkuat posisi produknya di pasar, serta untuk memperluas pasar.

Adapun faktor-faktor yang menghambat perusahaan melakukan pengembangan produk, menurut Philip Kotler yaitu:⁴⁴

- 1) Kekurangan gagasan mengenai produk baru yang penting di bidang tertentu.
- 2) Pasar yang terbagi-bagi , persaingan yang ketat menyebabkan pasar menjadi terbagi-bagi (*market frugmentation*).
- 3) Kendala sosial dan pemerintah.
- 4) Mahalnya proses pengembangan produk baru.
- 5) Kekurangan modal.
- 6) Waktu pengembangan yang lebih singkat.
- 7) Siklus hidup produk yang lebih singkat.

Dalam menghadapi berbagai kendala suatu perusahaan harus memiliki strategi, menurut Philip Kotler ada tiga macam strategi di dalam pengembangan produk.

- 1) Strategi peningkatan Kualitas (*quality improvement*), bertujuan untuk meningkatkan kinerja fungsional produk, daya tahan, keandalan, kecepatan, rasa.
- 2) Strategi peningkatan keistimewaan (*feature improvement*), bertujuan untuk menambah keistimewaan baru, seperti ukuran, berat,

⁴⁴Philip Kotler, *Marketing: Jilid 1*, Terj. Herujati Purwoko (Surabaya: Erlangga, 1987), 337.

bahan, kelengkapan, tambahan, aksesoris yang memperluas keanekaragaman. Keamanan atau kenyamanan produk.

- 3) Strategi peningkatan gaya (*style improvement*), bertujuan meningkatkan daya tarik estetis suatu produk, seperti perusahaan memperkenalkan variasi warna dan tekstur serta sering merubah gaya kemasan.⁴⁵
- b. Strategi promosi

Promosi merupakan sarana yang paling ampuh untuk menarik dan memperhatikan konsumennya. Salah satu tujuan promosi perusahaan adalah menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon konsumen yang baru.⁴⁶ Ada beberapa langkah pengembangan promosi, yaitu:

- 1) Memilih pemirsa.
- 2) Menentukan tujuan.
- 3) Mengembangkan pesan yang cocok.
- 4) Memilih media promosi campuran.
- 5) Menentukan anggaran.

Beberapa media yang digunakan untuk mempromosikan suatu produk, yaitu

- 1) Iklan atau *Advertensi*

Merupakan alat utama bagi pengusaha untuk memperngaruhi. *Advertensi* ini dapat

⁴⁵Ibid., 356-357.

⁴⁶ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 207.

dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televisi ataupun dalam bentuk poster-poster yang dipasang dipinggir jalan atau tempat-tempat yang strategis.⁴⁷ Ada beberapa tujuan periklanan, yaitu:

- a) Iklan bersifat memberikan informasi (*informative advertising*).
 - b) Iklan membujuk (*persuasif advertising*).
 - c) Iklan pengingat (*reminder advertising*).
 - d) Iklan pementapan (*reinforcement advertising*).⁴⁸
- 2) Promosi penjualan (*sales promotion*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa sehingga konsumen akan mudah untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu maka produk akan menarik perhatian konsumen.⁴⁹

Adapun tujuan dari adanya *sales promotion*:

- a) Meningkatkan volume, bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan bisnis taktis, seperti menghabiskan stok model lama, mengurangi investori, meningkatkan stok di pengecer sebelum pesaing mengenalkan produknya.

⁴⁷Ibid., 285.

⁴⁸Murti Sumarni, *Manajemen Pemasaran Bank* (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2002), 328.

⁴⁹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 286.

- b) Meningkatkan pembelian coba-coba (trial), Beberapa penawaran yang cukup efektif dalam menghasilkan peningkatan pembelian coba-coba, yaitu memberikan sampel gratis atau kupon untuk mencoba produk, memberikan manfaat tambahan dari produk yang sejenis di pasar, memberikan manfaat finansial jangka pendek, dan melakukan sesuatu yang berbeda dengan imajinatif.⁵⁰
- c) Meningkatkan loyalitas, dengan loyalitas dalam diri konsumen terhadap suatu produk akan membuat konsumen tersebut tetap membeli produk meskipun tidak lagi termurah dan terbaik.
- d) Mengalihkan perhatian dari harga.
- e) Mendapatkan dukungan dari perantara.

3) Publikasi (*publication*)

Merupakan cara yang biasa digunakan juga oleh pengusaha untuk membentuk pengaruh secara tidak langsung kepada konsumen agar mereka menjadi tahu dan menyenangi produk yang dipasarkannya. Media yang digunakan dapat berupa surat kabar, berita di radio atau televisi maupun majalah.

⁵⁰Julian Cummins dan Roddy Mullin, *Sales Promotion* (Jakarta: PPM, 2004), 36.

4) *Personalselling*

Merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan para calon konsumennya.⁵¹

c. Strategi penjualan

Penjualan merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakkan produknya yang dipasarkannya. Penjualan memiliki beberapa sifat, yaitu:⁵²

- 1) Komunikasi, mampu menarik informasi dan sikap konsumen terhadap perusahaan.
- 2) Intensif, yang diberikan dapat berupa potongan harga, premi dan sebagainya, sehingga dapat menimbulkan motivasi yang kuat serta kesan yang positif bagi konsumen.
- 3) Mengundang, mampu mengundang konsumen dengan segera karena daya tariknya yang tinggi, tetapi efeknya tidak dapat dalam jangka panjang.

d. Strategi distribusi

Distribusi adalah kegiatan penyaluran hasil produksi berupa barang atau jasa dari produsen ke konsumen guna memnuhi kebutuhan. Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan produsen untuk menyalurkan produknya samapai konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang

⁵¹Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 287-288.

⁵² Ibid., 283.

mengupayakan agar produk sampai ketangan konsumen.⁵³

Beberapa saluran distribusi atau *chanellnof distribution*, yaitu:

- 1) *Zero level distribution*, artinya melakukan distribusi secara langsung dari produsen ke konsumen tanpa melewati atau tanpa menggunakan penyaluran atau distributor.
- 2) *One level distribution*, berarti menggunakan satu penyaluran tunggal atau agen dalam mendistribusikan produk yang dipasarkan.
- 3) *Two level distribution*, metode ini menggunakan saluran distribusi bertingkat dua yang biasanya dilakukan oleh *wholesaler* atau pedagang besar (grosir) pada leve; pertama kemudian dilanjutkan dengan tingkat yang kedua oleh *retailer* atau pengecer.
- 4) *Multy level distribution*, saluran distribusi yang menggunakan banyak sekali tingkatan penyaluran agar dapat menjangkau konsumen yang lebih intensif banyak dilakukan untuk barang-barang kebutuhan sehari-hari serta barang kelengkapan hidup, seperti sabun, kosmetika, serta barang perlengkapan rumah tangga yang lain.⁵⁴

⁵³M. Fuad, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2006), 129.

⁵⁴Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 305-306

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan didalam memilih saluran distribusi, antara lain:

- 1) Jenis barang yang dipasarkan.
- 2) Produsennya.
- 3) Penyaluran yang bersedia ikut mengambil bagian.
- 4) Pasar sasaran.

Beberapa elemen-elemen dari proses manajemen strategi pengembangan dapat dijabarkan dengan pengamatan lingkungan. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar dapat manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan sehingga dalam penciptaan analisis dan pilihan strategi akan tepat sasaran.

- a. Lingkungan internal, memiliki dua variabel yakni kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang mencakup semua unsur fungsi manajemen yang **pada** didalam organisasi seperti struktur organisasi, budaya organisasi dan sumber daya.
- b. Lingkungan eksternal, memiliki dua variabel yakni peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dan

terdiri dari dua bagian yakni lingkungan tugas dan lingkungan sosial.⁵⁵

2. Ekonomi Kreatif

Menurut John Howkins, ekonomi kreatif merupakan pengembangan konsep berdasarkan aset kreatif yang berpotensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi.⁵⁶ Definisi ekonomi kreatif yaitu penciptaan nilai tambah berbasis ide yang lahir dari kreativitas sumber daya manusia (orang kreatif) dan berbasis pemanfaatan ilmu pengetahuan, termasuk warisan budaya dan teknologi.⁵⁷ Karakteristik ekonomi kreatif meliputi kreatifitas dan inovasi.⁵⁸

- a. Kreativitas, dapat dijabarkan sebagai kapasitas atau daya dan upaya untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang unik, menciptakan solusi dari suatu masalah atau melakukan sesuatu yang berbeda dari pakem (*thinking outside the box*) yang menggerakkan sektor lain (setelah ada inovasi), dan memperbaiki kualitas hidup.
- b. Inovasi, merupakan tranformasi atau implementasi dari ide atau gagasan berdasarkan kreativitas dengan memanfaatkan penemuan-penemuan yang ada untuk menghasilkan produk atau proses yang

⁵⁵David Hungger dan Thomas Whelen, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), 12.

⁵⁶ John Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (UK: Penguin Books Limited, 2002), 22.

⁵⁷ Mari Elka Pangestu, *Ekonomi Kreatif: Kekuatan Baru Indonesia Menuju 2025*, (Kementrian Pariwisata dan Ekonomi Kreatis RI, 2014),17.

⁵⁸ Ibid., 264.

lebih baik, bernilai tambah, dan bermanfaat.⁵⁹ Inovasi juga merupakan awal penemuan dengan menghasilkan dan menjual suatu produk, jasa atau proses baru.⁶⁰

Pengembangan ekonomi kreatif dapat ditempuh melalui berbagai cara, diantaranya adalah.

- a. Melestarikan budaya lokal yang disertai dengan penyesuaian terhadap perkembangan terbaru yang lebih modern agar menarik generasi muda dan pasar Internasional.
 - b. Melestarikan dan memperkuat nilai-nilai budaya untuk meningkatkan reputasi Indonesia dimata dunia melalui konservasi cagar budaya dan proteksi warisan budaya.
 - c. Membangun perilaku dan semangat kreativitas masyarakat berbasis budaya secara konsisten yang tercermin disegala dimensi sosial kemasyarakatan.
 - d. Meningkatkan rasa memiliki budaya yang diwariskan oleh leluhur guna menumbuhkan perilaku kebanggaan atas budaya lokal dan kebanggaan memakai produk produksi dalam negeri.⁶¹
3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu

⁵⁹ Ibid., xvi.

⁶⁰ Gito Sudarmo, *Manajemen pemasaran*, 13.

⁶¹ Ibid.,226-227

proyek atau suatu spekulasi bisnis.⁶² Menurut Sodang unsur-unsur atau faktor-faktor SWOT yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman mempunyai pengertian sebagai berikut:

- a. Faktor kekuatan, yaitu faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau sebuah lembaga, termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya adalah kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.
- b. Faktor kelemahan, adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.
- c. Faktor peluang, adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis atau sebuah organisasi.
- d. Faktor ancaman, adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik masa sekarang ataupun masa depan.⁶³

Semua organisai memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal

⁶²Freddy Rangkuti, *SWOT Balance Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), 19-20.

⁶³Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995), 172- 173.

digabungkan dengan peluang dan ancaman dari eksternal dan menyatakan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.⁶⁴ Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan, dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing.⁶⁵

Rangkuty menjelaskan analisis SWOT sebagai berikut. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara otomatis untuk merumuskan strategi perusahaan atau Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strateguis

⁶⁴Freddy R. David, *Manajemen Strategis: Edisi 10* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 8

⁶⁵ Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2003), 2-3.

selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk menganalisis situasi semacam ini adalah Analisis SWOT.⁶⁶ Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor itu harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *theats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Matrik SWOT menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan tertentu dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, untuk menghasilkan emoaat rangkaian alternatif strategi. Metode ini mengarah pada *braistorming* untuk menciptakan strategi-strategi alternatif yang mungkin tidak terfikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajemen untuk menciptakan strategi-strategi pertumbuhan maupun pengurangan.⁶⁷

⁶⁶Ibid., 18-20.

⁶⁷David Hunger dan Thomas Whelen, *Manajemen Strategis*, 323.

a. Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *strength and weakness* perusahaan.⁶⁸

Contoh tabel pembobotan IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Tabel 2.1. Pembobotan IFAS⁶⁹

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Rasionalisasi
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)				
Sub Total				
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
Sub Total				
Total				

Tahapnya:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

⁶⁸Freddy R. David, *Manajemen Strategis: Edisi 10*, 19.

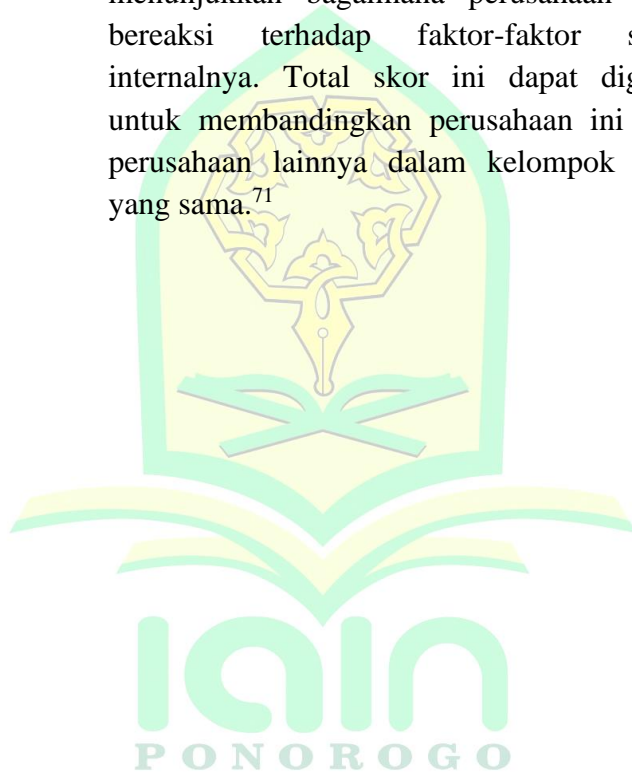
⁶⁹Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), 15.

- 2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).⁷⁰
- 3) Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu

⁷⁰Freddy Rangkyu, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*, 22.

dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.⁷¹



⁷¹Freddy Rangkuti, *SWOT Balance Scorecard*, 25-27.

b. Matriks EFAS

Contoh tabel pembobotan EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*).

Tabel 2.2. Pembobotan EFAS⁷²

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Rasionalisasi
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
Sub Total				
Ancaman (<i>Treats</i>)				
Sub Total				
Total				

Berikut cara penentuan faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*):

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut

⁷²Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT*, 18

kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

- 3) Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya 1, sebaliknya jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.⁷³
- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- 5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- 6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini

⁷³Freddy Rangkuti, *SWOT Balance Scorecard*, 27.

menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.⁷⁴

c. Matrik Internal Eksternal (IE)

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model *GeneralElectric* (GE-model). Tujuan penggunaan model ini adalah untuk melihat strategi yang tepat untuk diterapkan.⁷⁵

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan, berikut penjelasan tindakan dari masing-masing strategi, yaitu:

- 1) Strategi pertumbuhan (*Growth strategy*), didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk dan jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.⁷⁶
- 2) Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang

⁷⁴Ibid.

⁷⁵Freddy Rangkyu, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*, 42.

⁷⁶Ibid., 43.

memiliki kinerja baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Strategi konsentrasi dapat melalui integrasi horizontal maupun vertikal. Strategi diversifikasi dapat melalui konsentrasi maupun diversifikasi konglomerat.⁷⁷

- 3) Konsertasi melalui integrasi vertikal, dapat dilakukan dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Upaya lain yang bisa dilakukan meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas seta distribusi produk.
- 4) Konsertasi melalui integrasi horizontal, adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa untuk meningkatkan penjualan dan profit denga cara memanfaatkan keuntungan *economics of sale* baik di produksi maupun pemasaran.
- 5) Diversifikasi konsentris, umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah.⁷⁸
- 6) Diversifikasi konglomerat, dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position*

⁷⁷Ibid.

⁷⁸Idid., 44-45.

yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.⁷⁹

Tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- 1) *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- 2) *Stabilitystrategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4).
- 3) *Retrenchmentstrategy* adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (sel 3, 6 dan 9).⁸⁰

d. Matrik *Space*

Matrik *space* digunakan dalam proses analisis strategi untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya.



⁷⁹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 43-45.

⁸⁰Ibid.,42.

e. Diagram SWOT

Pilihan strategi dapat dilihat melalui diagram SWOT sebagai berikut⁸¹



Gambar 2.1. Diagram kuadran SWOT

Keterangan:

1) Kuadran 1 (positif-positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.⁸² Rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi,

⁸¹Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT*, 34

⁸²Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*, 20.

memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

2) Kuadran II (positif-negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah diverensifikasi strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.⁸³

3) Kuadran III (negatis-positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah ubah strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.⁸⁴ Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan

⁸³Adam Mustaqim, "Strategi Pengembangan Bisnis Korporasi Perusahaan Ash-Shaff Group" *Skripsi*: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015, 19.

⁸⁴*Ibid.*, 20

masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.⁸⁵

4) Kuadran IV (negatif-negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.⁸⁶

f. Matrik SWOT

Matrik SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.⁸⁷ Berikut dibawah ini adalah tabel untuk matriks SWOT.

IAIN
P O N O R O G O

⁸⁵Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*, 20.

⁸⁶Adam Mustaqim, “Strategi Pengembangan Bisnis Korporasi Perusahaan Ash-Shaff Group”, 20.

⁸⁷Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 31.

Tabel 2.3. Matriks SWOT⁸⁸

IFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
EFAS	Strategi SO	Strategi WO
<i>Opportunity (O)</i>	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT
	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Keterangan:

1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang.⁸⁹ Strategi ini menggunakan kekuatan internal untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan.⁹⁰

2) Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.⁹¹ Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-

⁸⁸Ibid.,

⁸⁹Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT*, 34

⁹⁰Husein Umar, *Strategic Manajemen in Action*, 225.

⁹¹Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*,

kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang internal.⁹²

3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.⁹³

B. Kajian Pustaka

Penelitian terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di pengrajin sepatu kulit, sejauh pengetahuan peneliti belum ada yang membahasnya. Namun penelitian terdahulu yang menggunakan analisis SWOT sudah ada akan tetapi topik penelitian berbeda. Penelitian yang membahas strategi pengembangan yang digunakan oleh UMKM adalah penelitian dari Devi Chariza tentang strategi pengembangan usaha yang digunakan oleh usaha Hadi Sukirno *Leather work and Handycraft*. Rumusan masalah dalam penelitian Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah berbasis ekonomi kreatif di Yogyakarta (Studi Kasus Hadi Sukirno Leather work and

⁹²Husein Umar, *Strategic Manajemen in Action*, 225.

⁹³Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*,

Handycraft) adaaah bagaimana strategi pengembangan UMKM berbasis ekonomi Kreatif di Hadi Sukirno *Leather Work and Handycraft*?⁹⁴

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah strategi pengembangan yang diterapkan dalam usaha Hadi Sukirno *Leather Work and Handycraft*, strategi pengembangan tersebut meliputi pengembangan sistem yang merupakan temuan baru dalam penelitian ini dengan melakukan *briefing* setiap pagi, pengembangan teknologi juga merupakan temuan baru dalam penelitian ini dengan menerapkan sistem digitalisasi dengan menggunakan *google project*, strategi produk dengan inovasi dan kreasi dari setiap produk Hadi Sukirno *Leather Work and Handycraft*, strategi promosi dengan menggunakan *personal selling* dan media online yaitu *website*, *FBS*, *google net*, strategi penjualan dengan melakukan *open reseller*, dan strategi distribusi dengan menggunakan kurir dari Hadi Sukirno *Leather Work and Handycraft*. Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada penelitian ini hanya menganalisis strategi pengembangan usaha apa saja yang digunakan dalam usaha Hadi Sukirno *Leather Work and Handycraft* tanpa memberi gambaran strategi yang cocok untuk kedepannya.⁹⁵

⁹⁴Devi Chariza Hadi, "Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah berbasis ekonomi kreatif di Yogyakarta (Studi Kasus Hadi Sukirno *Leather work and Handycraft*)" *Skripsi*, IAIN Kalijaga Yogyakarta, 2017.

⁹⁵Ibid.

Penelitian terdahulu yang membahas tentang ekonomi kreatif lebih pada pengembangan UMKM bukan strategi usaha mikro ekonomi kreatif yaitu penelitian dari Dani Danuar tentang Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang. Rumusan masalah dalam penelitian Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang ada tiga yaitu pertama, bagaimana gambaran umum UMKM berbasis ekonomi kreatif di Kota Semarang?, kedua, apa saja kendala yang dihadapi oleh para pelaku UMKM berbasis ekonomi kreatif di Kota Semarang?, ketiga bagaimana solusi untuk meminimalisir kendala yang dihadapi oleh para pelaku UMKM kreatif di Kota Semarang?.⁹⁶

Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM kreatif di Kota Semarang belum dapat dijadikan sebagai penopang utama perekonomian di Kota Semarang. Hal tersebut dikarenakan industri besar lebih mendominasi di kota ini. UMKM kreatif di Kota Semarang memiliki kemampuan yang terbatas serta mengalami permasalahan dalam pengembangan usahanya. Hal ini menyebabkan UMKM kreatif belum mampu memberikan ciri khas tersendiri bagi Kota Semarang. Permasalahan yang dihadapi UMKM kreatif di Kota Semarang antara lain permodalan, bahan baku dan faktor produksi, tenaga kerja,

⁹⁶Dani Danuar, "Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang" *Skripsi*, Tri Universitas Diponegoro, 2013.

biaya transaksi, pemasaran, dan HAKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual). UMKM berbasis ekonomi kreatif memerlukan kerja sama dari berbagai pihak untuk mencapai kemajuan di dunia usaha. Tidak hanya pemerintah dan pelaku UMKM itu sendiri, tetapi juga masyarakat perlu turut serta mengembangkannya. Perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian ini hanya menggambarkan permasalahan yang di hadapi UMKM kreatif di Kota Semarang dan tidak adanya gambaran strategi pengembangan usaha yang digunakan dalam UMKM kreatif di Kota Semarang.⁹⁷

Penelitian strategi pengembangan bisnis menggunakan analisi SWOT yang telah diteliti oleh Aan Novianto berbeda dengan penelitian yang topik penelitian yang di angkat dalam penelitian ini dimana penelitian ini terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di pengrajin sepatu kulit menggunakan analisis SWOT. Sedangkan penelitian dari Aan Novianto membahas tentang Strategi Pengembangan Bisnis (Studi Pada Industri Kerajinan Gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar). Rumusan masalah dalam penelitian Analisis Strategi Pengembangan Bisnis (Studi Pada Industri Kerajinan Gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar) yaitu: Bagaimanakah strategi pengembangan bisnis

⁹⁷Ibid.

yang tepat untuk diterapkan pada industri kerajinan gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar?.⁹⁸

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari analisis diagram SWOT didapatkan posisi industri kerajinan gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar berada pada sel I yang berarti pada posisi agresif, dan strategi yang tepat pada posisi ini adalah strategi pertumbuhan (*Growth Oriented Strategy*). Maka, alternatif strategi yang sesuai untuk pengembangan bisnis/usaha industri kerajinan gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar dengan menggunakan matrik SWOT adalah strategi S-O (*Strength–Oppourtunities*) yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki industri untuk meraih peluang yang ada, dengan cara melakukan pengembangan produk, pengembangan pasar (Memperluas Wilayah Pemasaran) dan Peningkatan Kualitas SDM (Pelatihan SDM agar tetap terampil dibidang gerabah). Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu dalam penelitian ini hanya menyajikan solusi strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan faktor internak dan eksternal yang dimiliki tanpa mengevaluasi kurangnya strategi yang digunakan oleh usaha kerajinan gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar.⁹⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Adam Mustaqim mengenai strategi pengembangan usaha berbeda dengan penelitian ini, dimana penelitian yang dilakukan Adam

⁹⁸ Aan Novianto, “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis (Studi Pada Industri Kerajinan Gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar)” *Skripsi*, Universitas Lampung, 2017.

⁹⁹Ibid.

Mustaqim membahas strategi pengembangan bisnis pada tingkat korporasi. Sedangkan Penelitian terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif sejauh pengetahuan peneliti belum ada yang membahasnya. Penelitian yang membahas strategi pengembangan bisnis korporasi adalah penelitian dari Adam Mustaqim tentang Strategi Pengembangan Bisnis Korporasi pada Perusahaan *Ash-Shaff* Group. Rumusan masalah dalam penelitian Strategi Pengembangan Bisnis Korporasi pada Perusahaan *Ash-Shaff* Group (Tinjauan Analisis SWOT) adalah bagaimana strategi pengembangan bisnis korporasi pada perusahaan *ash-shaff* Group?.¹⁰⁰

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat ini perusahaan *ash-shaff* Group memiliki 8 kekuatan, 7 kelemahan, 5 peluang, dan 7 ancaman. Posisi perusahaan saat ini terdapat pada posisi kuadran 1 yang menunjukkan bahwa *ash-shaff* Group sedang mengalami perkembangan yang sangat pesat, sedangkan strategi korporasi dalam rangka pengembangan bisnisnya, *ash-shaff* Group masih berusaha mengimplementasikan teori generik porter, yang menitik beratkan pada *low cost*, dan *differentiatio*, agar dalam proses produksi, pemasaran dan finansial lebih berkembang dan terarah. Dalam penelitian ini menyajikan penentuan posisi usaha dan tidak menyinggung strategi

¹⁰⁰Adam Musatqim, Strategi Pengembangan Bisnis Korporasi pada Perusahaan *Ash-Shaff* Group (Tinjauan Analisis SWOT) *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015.

yang digunakan oleh usaha *ash-shaff* Group dalam mengembangkannya.¹⁰¹

Penelitian terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di pengrajin sepatu kulit, sejauh pengetahuan peneliti belum ada yang membahasnya. Dimana penelitian yang dilakukan oleh Roni Hidayat membahas strategi pengembangan pada lembaga keuangan sedangkan penelitian ini membahas strategi pengembangan usaha pada usaha ekonomi kreatif. Adapun penelitian Roni Hidayat membahas tentang Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) KOPTAN BMT Barokah. Rumusan masalah dalam penelitian Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) KOPTAN BMT Barokah (Melalui Sudut Padang SWOT Analisis) adalah bagaimana penerapan strategi pengembangan KOPTAN BMT Barokah dalam mengembangkan lembaganya melalui sudut pandang SWOT *analysis*?¹⁰²

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadaan KOPTAN BMT Barokah cukup berkembang dari hasil pengamatan lingkungan internal dan eksternal diketahui bahwa kekuatan (S) dan peluang (O) yang dimiliki KOPTAN BMT Barokah lebih besar dibandingkan kelemahan (W) dan ancamannya (T) dengan selisih point (S) 170 – (W) 140 = d30, (O) 175 – (T) 140 = 35, hal ini

¹⁰¹Ibid.

¹⁰²Roni Hidayat, “Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) KOPTAN BMT Barokah (Melalui Sudut Padang SWOT Analisis)” *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.

menunjukkan bahwa KOPTAN BMT Barokah berada dalam strategi ofensif. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini hanya berusaha menunjukkan perkembangan usaha KOPTAN BMT Barokah melalui pengamatan faktor internal dan eksternal tanpa menjelaskan strategi apa yang digunakan oleh usaha untuk sampai pada posisi tersebut.¹⁰³

Penelitian yang dilakukan oleh Anisa Rif'atur Rofiqoh membahas mengenai pengembangan ekonomi masyarakat. Sehingga penelitian milik Anisa Rif'atur Rofiqoh dimana penelitian ini terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di pengrajin sepatu kulit dan sejauh pengetahuan peneliti belum ada yang membahasnya. Penelitian yang membahas pengembangan ekonomi masyarakat dari Anisa Rif'atur Rofiqoh membahas tentang Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang. Rumusan masalah dalam penelitian Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang adalah pertama, bagaimana proses pengembangan ekonomi masyarakat dalam pembuatan Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang?, kedua, bagaimana hasil yang dicapai dalam pengembangan ekonomi masyarakat melalui Kerajinan

¹⁰³Ibid.

Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang?.¹⁰⁴

Hasil penelitian ini menjelaskan tentang proses pengembangan ekonomi masyarakat melalui Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang yaitu dengan penyadaran terhadap masyarakat Desa Pucang agar mereka mau bekerja, setelah itu masyarakat diberikan daya tunjangan usaha berupa modal untuk modal usaha bagi yang ingin usaha kerajinan, agar dapat meningkatkan kemampuan dan produktifitas usaha. Penelitian ini lebih mengarah pada bagaimana mengembangkan masyarakat untuk menjadi SDM yang memiliki kemampuan dan mampu melakukan tindakan yang produktif guna meningkatkan pengembangan usaha Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang.¹⁰⁵

Penelitian terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di pengrajin sepatu kulit, sejauh pengetahuan peneliti belum ada yang membahasnya. Penelitian dari Fathurrochman Mursalim membahas strategi pengembangan usaha berbasis komunitas sedangkan penelitian ini membahas strategi pengembangan berbasis ekonomi kreatif. Penelitian dari Fathurrochman Mursalim yaitu Strategi Pengembangan Usaha Konveksi Berbasis komunitas (Studi Kasus Paguyuban Konveksi Mandiri di Condongcatur, Depok,

¹⁰⁴Anisa Rif'atur Rofiqoh, "Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang" *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

¹⁰⁵Ibid.

Sleman). Rumusan masalah dalam penelitian Strategi Pengembangan Usaha Konveksi Berbasis komunitas (Studi Kasus Paguyuban Konveksi Mandiri di Condongcatur, Depok, Sleman) adalah bagaimana strategi yang ditempuh oleh Paguyuban Konveksi Mandiri dalam pengembangan usaha berbasis komunitas?.¹⁰⁶

Hasil penelitian ini menjelaskan tentang strategi pengembangan usaha paguyuban konveksi mandiri dengan menggunakan komunitas sebagai basis kekuatan pengembangan usaha melalui simpan pinjam yang terbukti cukup efektif dalam meningkatkan perekonomian masyarakat di wilayah Condongcatur. Dalam penelitian ini juga menemukan kelemahan strategi pengembangan usaha paguyuban konveksi mandiri yaitu terbatasnya teknologi, kesulitan dalam memasarkan hasil produksi, kesulitan dalam mencari bahan baku, serta sumber daya manusia yang kurang terlatih. Dalam penelitian ini tidak dijelaskan strategi yang cocok digunakan oleh usaha setelah mengetahui faktor-faktor penghambat perusahaan.¹⁰⁷

Berdasarkan pemaparan penelitian terdahulu di atas bahwa penelitian terkait strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha belum ada yang membahasnya. Dimana penelitian ini lebih pada menganalisis strategi yang digunakan oleh usaha mikro berbasis ekonomi kreatif

¹⁰⁶Fathurrochman Mursalim, "Strategi Pengembangan Usaha Konveksi Berbasis komunitas (Studi Kasus Paguyuban Konveksi Mandiri di Condongcatur, Depok, Sleman)" *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.

¹⁰⁷Ibid.

di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Yang membuat penelitian ini berbeda dan menarik untuk diteliti dimana hasil dari analisis strategi pengembangan usaha yang dilakukan di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha selanjutnya peneliti akan memberikan alternatif strategi yang sesuai yang dapat digunakan oleh usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Analisis dan alternatif strategi pengembangan usaha yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi tiga hal yaitu produk, promosi dan distribusi.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan. Penelitian lapangan merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif dimana peneliti mengamati dan berpartisipasi secara langsung di lokasi tempat data berada, baik dalam penelitian berskala kecil maupun besar. Penelitian lapangan digunakan oleh peneliti ketika data yang dibutuhkan oleh peneliti hanya tersedia di lapangan. Dalam penelitian lapangan, peneliti secara individu berbicara dan mengamati secara langsung orang-orang yang sedang ditelitinya.¹⁰⁸ Alasan dari digunakannya jenis penelitian lapangan adalah pertama, menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden. Ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.¹⁰⁹

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan jenis penelitian lapangandengan melihat

¹⁰⁸Sugiarti, Eggy Fajar Andalas dan Arif Setiawan, *Desain Penelitian Kualitatif Sastra*” (Malang: UMM Press, 2020), 39.

¹⁰⁹Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1989), 9-10.

dan mengetahui kondisi objek penelitian secara langsung sesuai dengan yang terjadi saat ini, dimana objek penelitian adalah usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Penelitian ini berusaha memahami lapangan, maka yang dibutuhkan adalah data penyajian yang langsung diambil dari tempat penelitian. Hal yang akan menjadi fokus peneliti adalah strategi pengembangan usaha yang dimiliki oleh usaha sepatu kulit Sumali Novitha meliputi strategi produk, promosi dan distribusi. Oleh karena itu peneliti menggunakan jenis penelitian lapangan yang lebih cocok dan mudah dalam memperoleh data yang akan dianalisis.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat, mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta situasi-situasi tertentu termasuk tentang hubungan, kegiatan, sikap-sikap serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh dari suatu fenomena.¹¹⁰ Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.¹¹¹

Penggunaan pendekatan deskriptif dalam penelitian inikarena peneliti berupaya untuk memperoleh gambaran seutuhnya permasalahan-

¹¹⁰ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), 55.

¹¹¹ Sukardi, *Methodologi Peelitian Pendidikan: Kompetensi idan Prakteknya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 157.

permasalahan mengenai strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh usaha sepatu kulit Sumali Novitha baik dalam strategi produk, promosi ataupun distribusi. Sehingga permasalahan tersebut dapat diketahui secara langsung, yang mana akan diperoleh ide-ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan dari objek yang diteliti untuk kemudian menjadi landasan untuk melakukan analisis dan pemecahan masalah sertadapat untuk memperoleh solusi dari data-data yang diperoleh dari objek penelitian.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penentuan lokasi penelitian, menentukan cara terbaik untuk ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan dan mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada dilapangan.¹¹² Sementara itu keterbatasan geografi dan praktis seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Dimana lokasi yang dipilih memiliki data-data yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam penelitianyaitu terkait strategi pengembangan usaha yang terfokus pada produk, promosi dan distribusi.

Penelitian kualitatif ini dilaksanakan pada UMKM yang bergerak dalam bidang ekonomi kreatif yaitu usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha, yang menurut peneliti sesuai dengan apa yang akan diteliti. Dimana

¹¹²Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya Bandung, 2005), 86.

usaha sepatu kulit ini juga termasuk jenis usaha ekonomi kreatif yang tergolong mikro dan perlu untuk dikembangkan menjadi usaha yang lebih maju lagi dengan strategi-strategi yang dimiliki. Waktu penelitian direncanakan mulai penyusunan laporan penelitian pada bulan Desember sampai dengan bulan Juli 2020.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Data adalah kumpulan informasi yang diperoleh dari pengamatan atau wawancara, data diperoleh melalui suatu proses pengumpulan data.¹¹³ Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang strategi pengembangan produk, promosi, dan distribusi usaha yang digunakan oleh usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha serta kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki dan dihadapi oleh usaha Sumali Novitha dalam melakukan pengembangan produk, promosi, dan distribusi.

2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek atau seseorang yang dapat memberikan data sebagai bahan atau analisa untuk penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek dimana memiliki informasi yang akurat dan akuntabel.¹¹⁴ Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis sumber data primer. Untuk

¹¹³ Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012), 280.

¹¹⁴Ibid.

sumber dalam penelitian ini yaitu Bapak Sumali selaku pemilik pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha yang akan menjadi informan dalam memperoleh data-data terkait strategi pengembangan usaha dan juga kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi usaha dalam melakukan pengembangan serta segala kegiatan yang terjadi di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.¹¹⁵ Pada penelitian ini digunakan beberapa metode yang tetap untuk mengumpulkan data, yaitu:

1. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati terhadap objek penelitian. Observasi atau pengamatan digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian, merupakan hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya suatu rangsangan tertentu yang diinginkan atau suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan/fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat.¹¹⁶

Informasi didapatkan dengan mendatangi langsung atau melakukan pengamatan di usaha

¹¹⁵Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metodologi Penelitian, Cet 1* (Yogyakarta: Teras, 2009), 57.

¹¹⁶Mardalis, *Metode Penelitian* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 63.

pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha untuk melihat kondisi dan permasalahan secara lebih terperinci dan untuk mengetahui kegiatan, gambaran umum yang terjadi di sekitar industri tersebut. Beberapa hal yang terkait dengan strategi pengembangan usaha akan penulis amati langsung, yaitu mengamati segala proses kegiatan dalam usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Dengan adanya observasi secara langsung di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha, peneliti dapat lebih mengetahui tentang strategi apa yang dilakukan dalam pengembangan usaha.

2. Interview (wawancara)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti untuk mendapatkan keterangan-keterangan lisan melalui bercakap-cakap dan berhadapan muka dengan orang yang dapat memberikan keterangan kepada si peneliti. Wawancara ini berguna untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi.¹¹⁷

Penulis menggunakan metode ini untuk mencari informasi terkait keterangan dari Bapak Sumali selaku pemilik usaha pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha dan data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Tujuan dari wawancara sendiri lebih pada untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-ide juga. Adapun pihak yang akan diwawancarai yaitu pemilik usaha pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novith

¹¹⁷ Mardalis, *Metode Penelitian*, 64.

dan Karyawan usaha pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha serta pihak yang mengetahui tentang usaha pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha.

3. Dokumentasi

Metode ini adalah salah satu metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, *lengger*, agenda, dan sebagainya.¹¹⁸ Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data yang terkait dengan kondisi usaha, dokumen sejarah usaha, dll. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa foto, gambar saat wawancara yang berguna untuk meningkatkan tingkat kredibilitas atau kepercayaan dari proses observasi atau wawancara, serta dokumen-dokumen mengenai industri kerajinan sepatu kulit Sumali Novitha.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, cacatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.¹¹⁹ Berikut beberapa teknik analisis data, yaitu:

1. Reduksi data

¹¹⁸ Suharsimi dan Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 274.

¹¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R dan D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 334.

Menurut S. Nasution, bahwa reduksi adalah merangku, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema polanya, sehingga data lebih mudah untuk dikendalikan.¹²⁰ Setelah semua data yang telah terkumpul melalui wawancara, onbservasi, dan dokumentasi, maka perlu difokuskan sesuai rumusan masalah dalam penelitian yaitu strategi pengembangan usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.

2. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaikan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.¹²¹ Dari penjelasan tersebut maka langkah selanjutnya setelah reduksi adalag mendisplaikan data yaitu membuat uraian data yang bersifat naratif.

3. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif diharapkan adalag temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada atau berupa gambaran objek yang sebelumnya masing remang-remang atau gelap

¹²⁰ Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*, (Bandung: Tarsito, 2003), 129.

¹²¹ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*(Bandung: Alfabeta, 2008), 341.

sehingga menjadi jelas. Kesimpulan ini masih sebagai hipotesis dan dapat menjadi teori jika didukung oleh data-data yang lain.¹²²

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan menggunakan metode analisis SWOT. Melalui analisis SWOT ditentukan alternatif strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh industri. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan Matriks grand strategy (Matrik Diagram SWOT). Tahapan analisis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Analisis matrik IFAS dan EFAS

Data faktor strategis internal dievaluasi menggunakan matrik faktor internal (IFAS), sedangkan data faktor eksternal dievaluasi menggunakan matriks faktor eksternal (EFAS). Setelah itu data dievaluasi menggunakan matriks internal-eksternal (IE). Ada beberapa tahapan dalam penyusunan IFAS dan EFAS, antara lain:

- a. Identifikasi faktor internal-eksternal usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha melalui wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis.
- b. Penentuan bobot

Dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian

¹²² Ibid., 345.

bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Penentuan bobot menggunakan data didapat melalui hasil wawancara dengan berbagai pihak pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Pemberian bobot dengan nilai antara 0,0 hingga 1,0.¹²³

c. Penentuan peringkat

Peringkat diberikan oleh kepada setiap faktor strategis perusahaan internal maupun eksternal. Skala ranting pada matrik IFAS sebagai berikut:

- 1) 1 = jika faktor tersebut merupakan kelemahan besar perusahaan.
- 2) 2 = jika faktor tersebut merupakan kelemahan normal perusahaan.
- 3) 3 = jika faktor tersebut merupakan kekuatan normal perusahaan.
- 4) 4 = jika faktor tersebut merupakan kekuatan besar perusahaan.

Sedangkan skala rating pada matrik EFAS sebagai berikut:

- 1) 1 = jika respon perusahaan terhadap faktor tersebut kecil.
- 2) 2 = jika respon perusahaan terhadap faktor tersebut normal/rata-rata.
- 3) 3 = jika respon perusahaan terhadap faktor tersebut di atas rata-rata.

¹²³Aan Novianto, "Analisis Strategi Pengembangan Bisnis: Studi pada Industri Kerajinan Gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar" *Skripsi*, Universitas Lampung, 2017, 51.

4) 4 = jika respon perusahaan terhadap faktor tersebut tinggi.¹²⁴

d. Penentuan Skor

Setelah diketahui bobot dan rating, maka tahap selanjutnya menentukan skor untuk setiap faktor. Total skor pembobotan matrik berkisar antara 1,0 – 4,0. Kisaran total skor faktor dapat dibagi ke dalam empat kategori, antara lain:

- 1) 1,00 = tak mampu menutupi kelemahan dengan kekuatan.
- 2) < 2,50 = posisi internal perusahaan lemah.
- 3) > 2,50 = posisi internal perusahaan kuat.
- 4) 4,00 = kekuatan dimanfaatkan dengan sangat baik.¹²⁵

2. Analisis Diagram dan Matriks SWOT

Matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman). Sedangkan diagram SWOT digunakan untuk memilih salah satu dari ke empat jenis strategi tersebut berdasarkan kuadran posisi dari pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha.

Aktivitas dalam analisis data ini yaitu dengan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting untuk dicari tema dan polanya

¹²⁴Ibid.,53.

¹²⁵Ibid.,54.

(*data reduction*), kemudian data disajikan dalam sebuah pola yang sesuai dengan kajian (*data display*), dan setelah itu ditarik sebuah kesimpulan yang menghasilkan sebuah hipotesis dan deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap menjadi jelas (*conclusion drawing*) atau (*verification*).¹²⁶

F. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kinerja yang digunakan, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*Confirmability*).¹²⁷ Menurut Hamidi ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengetahui validitas data, yaitu:

1. Teknik triangulasi antar sumber data, teknik mengumpulkan data dan mengumpulkan data yang dalam hal terakhir ini peneliti akan berupaya mendapatkan rekan atau pembantu dalam penggalan data dari warga sekitar pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha yang mampu membantu setelah diberi penjelasan.

¹²⁶ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 1.

¹²⁷ Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 324.

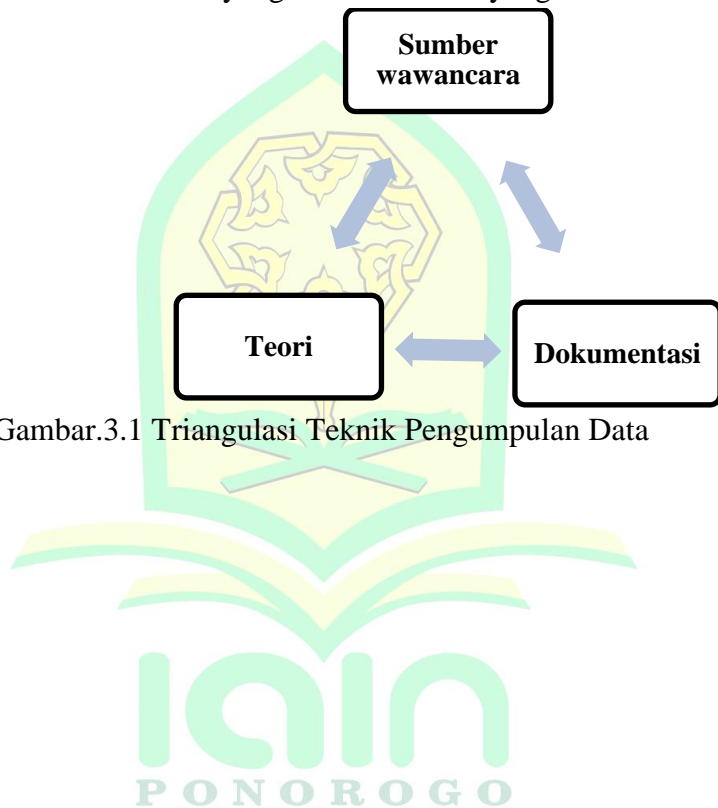
2. Pengecekan kebenaran informasi kepada para informan yang telah dituliskan oleh peneliti dalam laporan penelitian (*member check*).
3. Akan mendiskusikan dan menyeminarkan dengan tema sejawat di jurusan tempat penelitian belajar (*peer debriefing*), termasuk koreksi dibawah para pembimbing.¹²⁸
4. Perpanjangan waktu penelitian, dalam melakukan penarikan kesimpulan peneliti memakai pedoman instrumen penelitian yang bersumber dari referensi terkait. Selanjutnya mensinkronisasikannya dengan data hasil observasi dan *interview*.

Dalam penelitian ini, penulis hanya menggunakan satu cara untuk menguji keabsahan data, yaitu teknik triangulasi. Peneliti merasa perlu menggunakan teknik triangulasi, karena langsung dapat direkomendasikan dari hasil pengumpulan data peneliti ketika berada di lapangan. Menurut Lexy J. Moloeng teknik Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu lain dai luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga alat pembanding, yakni sumber wawancara, metode dan teori yang dapat dicapai melalui:

1. Membandingkan wawancara dengan wawancara lain.

¹²⁸ Sigiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: CV Alfabeta, 2006), 273-274.

2. Membandingkan hasil wawancara dengan teori-teori yang sudah ada dan sudah diakui keabsahannya.
3. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumentasi yang sudah ada atau yang tersedia.



Gambar.3.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

BAB IV

DATA DAN ANALISIS DATA

A. Profil Perusahaan

Usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berdiri pada tanggal 1 Mei 1991. Pertama kali usahapengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berjalan proses pemasaran dilakukan secara berkeliling untuk mengenalkan produk sepatu. Penjualan dilakukan berkeliling dengan menggunakan motor pespa pergi ke tempat-tempat yang dirasa membutuhkan sepatu kulit, seperti sekolah-sekolah, kantor polisi, lembaga pendidikan, kantor-kantor pemerintah atau swasta, bank, tempat futsal dan lembaga lain yang dalam pekerjaannya menggunakan sepatu. Metode penjualan keliling yang dilakukan Bapak Sumali diawal usahanya memberikan hasil yang positif bagi perkembangan usahanya. Dimana usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha mulai banyak yang mengetahui dan memiliki pelanggan tetap.¹²⁹

Setiap usaha pasti memiliki visi dan misi sebagai langkah mencapai tujuan usaha yang sudah direncanakan. Seperti halnya usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha memiliki visi misi.

Kalau visi saya itu pengen menjadikan usaha ini pabrik, jadi bisa memproduksi lebih banyak sepatu dan juga bisa memberi kesempatan orang lain untuk bekerja. Sekarang ini kan ketrampilan itu yang sangat diperlukan entah nantinya jadi guru,

¹²⁹Sumali, *wawancara*, 29 Oktober 2019, pukul 10.45 WIB.

kerja dikantor atau apa saja kalau gak punya ketrampilan akan kalah. Untuk bisa menjadi pabrik, usaha ini harus memiliki kualitas yang bagus dengan memanfaatkan teknologi mesin-mesin pembuatn sepatu dan meningkatkan kreatifitas oarng-orang.¹³⁰

Dari pemaparan visi misi yang disampaikan Bapak Sumali diatas bahwa usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha memiliki visi misi usaha yang menjadi arah dan semangat pengembangan usaha kedepannya. Adapun visi usaha yang di sampaikan Bapak Sumali yaitu meningkatkan usaha kreatif menjadi Pabrik dan mencetak pengusaha pengusaha kreatif, untuk mewujudkan visi tersebut Bapak Sumali memiliki misi yaitu menghasilkan produk-produk berkualitas, pemanfaatan teknologi, pemberdayaan insan kreatif.

Usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha ini bergerak di ekonomi kreatif terkhusus pada kerajinan sepatu kulit. Dengan produk utama yang dihasilkan yaitu sepatu kulit. Penjelasan lebih rinci terkait produk yang tersedia di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha disampaikan Bapak Sumali, ”produk utamanya sepatu kulit, selain itu juga membuat sandal kulit, ikat pinggang. Selain membuat barang-barang dari kulit kita juga ada jasa perbaikan barang-barang dari kulit. Ada sepatu kulit, sandal kulit, ikat pinggang, tas, dompet, jaket kulit. Tapi kadang itu juga ada mbak yang minta untuk memperbaiki

¹³⁰Ibid.

sepatu atau sandal yang bukan dari kulit, kalau bisa diperbaiki yang diterima”.¹³¹

Dapat diketahui dari penjelasan Bapak Sumali terkait produk yang diproduksi oleh usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Selain produk utama sepatu kulit di usaha ini juga memproduksi sandal kulit dan ikat pinggang kulit, serta disana juga menyediakan jasa perbaikan produk-produk kulit. Penyediaan jasa ini sangat membantu konsumen yang memiliki produk-produk kulit yang rusak dan dapat diperbaiki, mengingat produk kulit memiliki harga yang lumayan mahal dan sulit untuk diperbaiki secara mandiri. Untuk jasa perbaikan produk kulit di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha mampu memperbaiki sepatu kulit, sandal kulit, ikat pinggang, tas, dompet, dan jaket kulit.

Dalam memproduksi sepatu kulit Bapak Sumali dibantu oleh karyawannya. Karyawan Bapak Sumali ada tujuh orang yang masing-masing berkerja membuat sepatu karena dalam usaha ini Bapak Sumali tidak menggunakan pembagian tugas melainkan dengan sistem borongan.

Disini ada tujuh karyawan dan sistem kerjanya borongan dihitung berapa sepatu yang dihasilkan mulai pukul 8.00 WIB sampai 16.00 WIB istirahat satu jam untuk makan dan sholat dhuhur. Karyawan-kayawan disini selalu saya ajari untuk memulai usaha sendiri agar tidak bekerja tergantung orang lain. Karena menurut saya ketrampilan itu penting mau jadi apa saja itu

¹³¹Ibid.

yang utama harus memiliki ketrampilan. Ada beberapa karyawan yang sudah memiliki usaha sendiri dan sukses, itu membuat saya senang bisa berbagi dan memotivasi orang lain untuk berusaha.¹³²

Setiap karyawan Bapak Sumali mulai melakukan pembuatan sepatu kulit pukul 08.00 sampai jam 16.00 WIB, dan istirahat siang untuk makan dan sholat Dhuhur mulai pukul 12.00 WIB sampai 13.00 WIB. dari pemaparan Bapak Sumali diatas bahwa pentingnya memiliki ketrampilan dalam bekerja. Karenan pada prinsipnya ketrampilan tidak harus dimiliki oleh orang yang akan/sedang melakukan bisnis, melainkan apapun pekerjaan itu harus memiliki ketrampilan. Bapak Sumali selalu memberi motivasi kepada karyawannya untuk maju, maka dari itu karyawan Bapak Sumali selalu bersemangat untuk bekerja. Dengan sistem borongan yang diterapkan Bapak Sumali besar kecilnya pendapatan yang diperoleh karyawan tergantung banyaknya jumlah sepatu yang didapat selama satu hari.

B. Strategi Pengembangan Usaha Pengrajin Kulit Sumali Novitha

1. Aspek Produk Usaha

Produk adalah sesuatu yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia atau

¹³²Ibod..

organisasi.¹³³ Produk yang dihasilkan suatu perusahaan akan bertujuan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumennya. Agar tujuan dari dibuatnya produk dapat tercapai maka usaha harus memiliki perencanaan strategi. Strategi dapat digunakan oleh sebuah usaha untuk dapat mengatasi ancaman dari luar dan untuk terus melakukan pengembangan produk usahanya. Perusahaan atau organisasi saat ini sudah semakin meningkat kesadarannya tentang betapa penting dan bermanfaatnya pengembangan produk. Pengembangan produk dapat ditunjukkan sebagai proses berturut-turut yang didasarkan pada informasi tertentu.¹³⁴ Melihat pentingnya melakukan strategi pengembangan produk untuk terus meningkatkan volume penjualan usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha juga memiliki beberapa strategi yang dilakukan untuk terus mempertahankan kemajuan usaha dan terus menarik minat beli konsumen.

“Strategi pengembangan produk yang terpenting kalau menurut saya itu ya kualitas produk, kalau kualitas bagus pasti yang minat beli juga banyak. Kan orang-orang itu beli barang untuk dipakai kalau barang yang dipakai gak nyaman, gampang rusak pasti orang mau beli lagi ada rasa

¹³³Indriyo Gitosudarmo, *Manajemen Pemasaran* (Yogyakarta: BPFE, 2014), 20.

¹³⁴Siti Farihatul Jannah, “Strategi Pengembangan Usaha *Homemade* Kegir Khadeejah Rembang”, *skripsi* (Semarang: IAIN Walisongo, 2017), 27.

ragu”.¹³⁵ Menurut Bapak Sumali strategi pengembangan produk yang paling penting adalah tetap menjaga kualitas produk. Melihat persaingan bisnis yang semakin ketat terkadang membuat orang melakukan kecurangan dalam produksi, agar keuntungan tetap besar. Akan tetapi di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha ini mengutamakan kualitas dari barang produksinya. Karena tujuan adanya barang diproduksi adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen, maka dari itu barang yang diproduksi harus sesuai kebutuhan konsumen. Menurut Bapak Sumali ketika yang diproduksi adalah sepatu maka sepatu tersebut harus dapat dipakai dan memiliki kenyamanan bagi penggunanya.

Bapak Sumali melakukan produksi sepatu kulit setiap hari, dengan berbagai jenis model yang ditawarkan. Konsumen sepatu kulit Bapak Sumali juga dapat melakukan pemesanan langsung dengan memilih model dan ukuran sepatu. Dalam usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha selain menyediakan varian model yang bermacam-macam juga menyediakan ukuran sepatu yang lengkap, seperti yang disampaikan Bapak Sumali, “Produk pabrik yang rata-rata mampu menyediakan ukuran sepatu sampai 40 di sini tersedia sampai ukuran 45”.¹³⁶ Adanya pilihan ukuran sepatu yang lengkap dapat dijadikan solusi bagi orang-orang yang

¹³⁵Sumali, *Wawancara*, 03 Desember 2019, pukul 09.27 WIB

¹³⁶Sumali, *Wawancara*, 29 Maret 2010, pukul 08.15 WIB

memiliki ukuran sepatu besar, dimana kebanyakan baprik ataupun toko-toko hanya menyediakan ukuran sepatu sampai 40 atau 42 saja. Tidak hanya ukuran sepatu yang lengkap untuk ukuran sandal juga lengkap sampai ukuran 45. Untuk pembuatan ikat pinggang juga dapat disesuaikan dengan ukuran badan dan juga model yang diinginkan konsumen. Dalam usahanya Bapak sumali tidak banyak membuat ikat pinggang, hanya ketika ada pemesanan saja. Agar produk tidak terlalu lama ditoko sebelum ada yang membeli.

Untuk jasa perbaikan produk kulit diusaha Bapak Sumali melayani perbaikan sepatu dan sandal meliputi lem lepas, ganti alas kaki, ganti hiasan sandal atau sepatu yang copot, sandal putus, warna sepatu yang mulai pudar. Untuk perbaikan jaket meliputi mengecat ulang, jahit jaket robek, pembenahan resleting, pemasangan aksesoris jaket yang lepas. Untuk jasa perbaikan tas dan dompet kulit meliputi jahir dompet robek, pemasangan resliteng tas. Selain produk-produk dari kulit usaha Bapak Sumali juga melayani jasa perbaikan sepatu atau pun sandal yang tidak terbuat dari kulit meliputi sepatu olahraga/futsal.¹³⁷

Dalam pembuatan produk sepatu kulit Bapak Sumali selalu berusaha mempertahankan kualitas produknya. Menurut Bapak Sumali hal yang paling penting untuk dijaga dalam melakukan strategi

¹³⁷Sumali, *Observasi*, 03 Desember 2019.

pengembangan produk adalah menjaga kualitas produk, karena yang kita jual adalah barang kebutuhan bukan barang untuk hiasan semata. Seperti halnya yang disampaikan Bapak Sumali,

Menurut saya kembali ke kualitas mbak, apalagi usaha saya inikan usaha manufaktur jadi kualitas barang buaatannya yang dijadikan tolak ukur para pembeli. Jadi kalau punya usaha kerajinan jangan waktu penyelesaiannya cepat yang dikejar, misal penyelesaian cepat tapi banyak yang keliru. Kalau di usaha kerajinan sepatu seperti ini pasti tidak bisa jadi sepatu mbak, kalau banyak komponen yang salah. Saya itu selalu berpesan pada karyawan saya untuk hati-hati dan teliti sehari dapat satu sepatu tidak masalah yang penting sepatu bisa di pakai dan nyaman. Beda cerita kalau cepat penyelesaian tapi banyak keliru dan jadinya sepatu ya gak bisa dipakai dan tidak nyaman. Siapa yang mau beli sepatu seperti itu?.¹³⁸

Dari pemaparan Bapak Sumali di atas menjelaskan bahwasannya dalam menjalankan usaha terutama bidang kerajinan waktu penyelesaian cepat itu bukan segalanya karena jika melakukan sesuatu dengan cepat akan tetapi banyak kekeliruan akan menimbulkan komponen sepatu tersebut tidak bisa digunakan, yang terpenting adalah tetap mempertahankan kualitas walau waktu yang

¹³⁸Sumali, *Wawancara*, 03 Desember 2019, pukul 09.27 WIB

didibutuhkan lama tapi sepatu tetap jadi sepatu yang nyaman digunakan.

2. Aspek Promosi Usaha

Promosi merupakan sarana yang paling ampuh untuk menarik dan mempertahankan konsumennya. Salah satu tujuan promosi perusahaan adalah menginformasikan segala jenis produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon konsumen yang baru. Dalam melakukan promosi produk yang dimiliki perusahaan dapat melakukan promosi secara langsung maupun tidak langsung.¹³⁹ Dalam melakukan promosi Bapak Sumali lebih suka menggunakan promosi secara langsung dimana menurut Bapak Sumali dengan menggunakan promosi langsung lebih dekat dengan konsumen. Sehingga sebagai pihak produsen yang menyediakan produk bisa lebih mengetahui apa kebutuhan konsumen dan apa yang menjadi keinginan konsumen.¹⁴⁰

Dalam menjalankan usaha sepatu kulit Bapak Sumali tidak terlalu mengutamakan promosi produk. Menurut Bapak Sumali ketika produk yang kita tawarkan memiliki kualitas bagus dan diminati konsumen kenapa harus melakukan promosi secara berlebihan. Karena konsumen akan mencari produk yang mampu mencukupi kebutuhannya. Dalam

¹³⁹Siti Farihatul Jannah, “Strategi Pengembangan Usaha *Homemade* Kegir Khadeejah Rembang”, 34-35.

¹⁴⁰Sumali, *Wawancara*, 29 Maret 2020, pukul 08.30 WIB.

melakukan promosi hal yang paling penting dilakukan untuk menawarkan produk adalah mencari jaringan dari target sasaran yang tepat. Jadi akan terlihat jelas kepada siapa produk ini akan dijual, dan kepada target sasaran tersebut dilakukan pengenalan dan penawaran produk.¹⁴¹

Produk sepatu kulit Bapak Sumali sudah terkenal di daerah Ponorogo maupun luar Ponorogo. Dari penjualan keliling yang dilakukan Bapak Sumali diawal merintis usaha dan berbagai kegiatan yang diikuti bapak Sumali seperti yang dijelaskan, “saya sering ikut *study* banding dan pameran diberbagai daerah, saya pernah ikut *study* banding di Bali, Madiun, dan Kudus. Setiap kali saya membuka lapak pasti barang dagangan saya langsung habis”.¹⁴²Dengan mengikuti acara seperti yang dijelaskan Bapak Sumali diatas merupakan salah satu alternatif melakukan promosi yang lebih luas dan dapat dijadikan media memperkenalkan dan mempromosikan produk diberbagai kota. Tidak hanya didalam Ponorogo dengan promosi dengan metode tersebut dapat menarik calon konsumen dari berbagai kota yang mengadakan *study* banding seperti kota Madiun, Kudus dan Bali yang pernah diikuti Bapak Sumali.

Namun selain melakukan promosi secara langsung Bapak Sumali juga pernah mencoba

¹⁴¹Sumali, *Wawancara*, 03 Desember 2019, pukul 09.27 WIB.

¹⁴²Ibid.

melakukan promosi dengan menggunakan media sosial. “anak saya (Agus) pernah mencoba melakukan promosi melalui online dengan media sosial yang dipunya. Tapi tidak berjalan lama karena tidak menunjukkan perkembangan yang baik untuk usaha. Malah banyak pembeli datang karena jaringan yang sudah kita buka dari kalangan pemerintahan, TNI, polisi, guru, dan karyawan kantor”.¹⁴³Dari pemaparan Bapak Sumali memperlihatkan bahwa promosi dengan media sosial tidak selamanya memberikan dampak positif bagi perkembangan penjualan sebuah usaha. Selain kualitas yang bagus dalam melakukan usaha harus memiliki target sasaran yang tepat sehingga mampu memiliki jaringan untuk melakukan penjualan dan tepat pada orang yang membutuhkan produk yang ditawarkan.

Sebagai identitas adanya pengrajin sepatu kulit di daerah kelurahan Keniten Bapak Sumali juga memasang Banner didepan rumahnya dan plang dipinggir jalan sebagai petunjuk lokasi dari usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Sehingga orang yang melewati jalan tersebut dapat melihat mengingat lokasi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berada jauh dari jalan raya. Namun pemasangan plang kurang strategi karena plang dipasang dipinggir jalan masuk pemukiman yang jarang dilewati orang lain kecuali orang yang tinggal disana, selain itu plang yang dipasang disamping

¹⁴³Ibid.

pohon rambutan membuat plang tertutup daun-daun pohon rambutan.¹⁴⁴

.Hal yang paling penting perlu diperhatikan dalam melakukan promosi menurut Bapak Sumali adalah jujur, seperti apa yang disampaikan, “apa yang di tawarkan harus sesuai kenyataan. Intinya pembeli tidak dibohongi, dengan begitu tanpa iklan dan promosi yang banyak bicara pembeli akan percaya dengan kita”.¹⁴⁵ Kepercayaan konsumen terhadap produk suatu usaha merupakan hal paling penting yang perlu dijaga. Ketika pola pikir konsumen terhadap suatu produk positif akan menjadikan konsumen tersebut tidak berpaling untuk terus menggunakan produk dari usaha tersebut.

3. Aspek Distribusi Usaha

Distribusi adalah kegiatan penyaluran hasil produksi berupa barang dan jasa dari produsen ke konsumen guna memenuhi kebutuhan manusia. Sedangkan saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk sampai ke konsumen atau berbagai aktivitas perusahaan yang mengupayakan agar produk sampai ke tangan konsumen.¹⁴⁶ Setiap usaha yang melakukan produksi barang atau jasa akan memilih saluran distribusi agar produk yang ditawarkan mampu sampai kepada konsumen. Saluran distribusi sendiri

¹⁴⁴Sumali, *Observasi*, 29 Oktober 2019.

¹⁴⁵Sumali, *Wawancara*, 03 Desember 2019, pukul 09.27 WIB.

¹⁴⁶M. Fuad, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 129

terdiri berbagai macam pilihan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menyalurkan barang.

Setiap jenis saluran distribusi yang digunakan oleh sebuah perusahaan memiliki tujuan sendiri. Seperti halnya Bapak Sumali yang memilih saluran distribus untuk menyalurkan produk sepatunya dengan suatu tujuan yang membangun kemajuan usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. “Kalau distribusi saya juga lebih suka secara langsung, karena bisa lebih dekat dengan pembeli dan juga bisa tau perkembangan keinginan pembeli. Sekaligus bisa dijadikan cara untuk mengetahui kekurangan dari produk kita. Kitakan menghasilkan produk kerajinan pastinya akan ada kekurangan atau masukan yang dapat membangun”.¹⁴⁷ Dari penjelasan Bapak Sumali terkait pemilihan saluran distribusi langsung yang diterapkan dalam penyaluran produk memiliki tujuan untuk perbaikan produk yang dihasilkan serta tetap mempertahankan konsumen. Dimana produk yang dihasilkan adalah produk kebutuhan konsumen, maka Bapak Sumali dengan saluran distribusi langsung ingin mengetahui apa yang dibutuhkan konsumen melalui diri konsumen tersebut.

Pemilihan distribusi langsung ini juga mempermudah konsumen untuk memilih dan memesan sepatu kulita yag dibutuhkan, karena langsung berinteraksi dengan Bapak Sumali. Selain itu menurut Bapak Sumali ketika penyaluran produk

¹⁴⁷Sumali, *Wawancara*, 03 Desember 2019, pukul 09.27 WIB.

sepatu kulit menggunakan perantara akan membuat harga sepatu kulit tersebut naik. Sehingga harga sepatu kulit terkesan mahal saat sampai kepada konsumen. Bapak Sumali ingin menciptakan *mindset* kepada seluruh konsumennya, bahwa ketika ada yang ingin mencari sepatu kulit murah dan berkualitas konsumen hanya memiliki satu tujuan yaitu tempat produksi sepatu kulit Sumali Novitha.¹⁴⁸

Saluran distribusi memiliki peran yang cukup penting dalam kemajuan usaha. Oleh karena itu setiap usaha akan berhati-hati dalam menentukan saluran distribusi. Selain itu sebuah usaha akan melakukan berbagai hal agar produk yang dibuatnya mampu sampai kepada konsumen. maka dari itu kepada siapa produk itu ditunjukkan juga harus jelas, sama halnya dengan yang dilakukan Bapak Sumali. Bapak Sumali telah memilah dan menarget siapa yang akan menjadi tujuan penyaluran produk sepatu kulitnya. Pasar sasaran Bapak Sumali meliputi lembaga pemerintahan, TNI, kantor polisi, lembaga pendidikan, kantor swasta, bank, dan tempat futsal.¹⁴⁹

Selain penentuan pasar sasaran yang sesuai ada hal yang perlu diperhatikan dalam memilih strategi distribusi usaha.

Kalau saya adalah hubungan dengan pembeli.
Kalau ketika pembeli datang apa yang kita berikan membuat nyaman dalam melakukan

¹⁴⁸Ibid.

¹⁴⁹Sumali, *Observasi*, 03 Desember 2019.

pembelian pasti pembeli akan merasa menjadi raja ketika membeli. Terkadang keinginannya membeli sepatu tapi dari pelayanan dan keramahan saat melakukan interaksi dengan pembeli. Tambah lagi membeli sandal atau ikat pinggang. Terus harus paham apa yang kita jual dan kepada siapa kita menjualnya.¹⁵⁰

Menurut Bapak Sumali menjaga hubungan dengan pembeli adalah kunci dari saluran distribusi. Ketika saluran yang dipilih tepat dan membuat pembeli merasa nyaman, pembeli akan meningkatkan minat belinya terhadap produk yang ditawarkan. Jadi interaksi antar penjual dan pembeli harus tetap dijaga dan diperhatikan. Ketika dalam sebuah komunikasi interaksi tidak terjalin dengan baik komunikasi akan terputus, sama halnya dalam penyeluru produk ketika tidak adanya interaksi yang tepat pembeli akan lepas dari produk tersebut.

Berdasarkan paparan data terkait pengembangan usaha dalam aspek produk, promosi dan distribusi di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha telah melakukan beberapa strategi pengembangan seperti dalam aspek produk dengan mempertahankan kualitas, menyediakan ukuran sepatu yang lengkap dan menyediakan jasa perbaikan sepatu untuk mempermudah konsumen. Dalam aspek promosi telah memiliki jaringan yang cukup luas walau belum menggunakan perkembangan teknologi dalam melakukan promosi.

¹⁵⁰Sumali, *Wawancara*, 03 Desember 2019, pukul 09.27 WIB.

Untuk aspek distribusi usaha ini lebih mengutamakan bagaimana menjaga hubungan baik dengan konsumen, jadi mempertahankan distribusi secara langsung dan tanpa perantara dalam memperjualbelikan produknya. Secara umum usaha Bapak Sumali telah memiliki strategi yang cukup bagus dalam faktor internal usaha, namun belum memiliki strategi untuk menanggapi berbagai faktor eksternal usaha.

C. Analisis Data

1. Analisis Strategi Pengembangan Produk Usaha

Berdasarkan data yang diperoleh melalui pembahasan di atas bahwa usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha dalam melakukan strategi pengembangan produknya dengan tetap mempertahankan kualitas dan berusaha menyediakan produk terbaik sesuai kebutuhan konsumen baik dalam hal keragaman model serta ukuran. Setelah mengetahui strategi produk yang dilakukan Bapak Sumali dengan melalui analisis SWOT dapat digunakan dalam menentukan alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan oleh usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Adapun alat bantu yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan produk usaha adalah matrik IFES, matrik EFAS, *Space* Matrik, dan Matrik SWOT. Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, maka perlu melakukan analisis SWOT dengan menggunakan berbagai model analisis dengan tahapan proses sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Produk Usaha

a. Analisis Faktor Internal Produk Usaha

1) Kekuatan

- a) Kualitas sepatu kulit yang tidak mudah rusak (awet).
- b) Adanya fasilitas perbaikan sepatu kulit dan berbagai produk lain yang berasal dari kulit.
- c) Adanya beragam ukuran sepatu besar yang tidak di dijual di toko-toko sepatu kulit.
- d) Memiliki mesin pembuatan sepatu kulit.
- e) Produk sepatu yang dijual adalah produk baru, sehingga tidak ada sepatu yang telah berumur terlalu lama di toko.

2) Kelemahan

- a) Model dan warna sepatu kulit yang kurang bervariasi sesuai *style* saat ini.
- b) Belum adanya logo dan merk yang memberi identitas sepatu kulit di pasara.
- c) Kurangnya modal dalam melakukan pengembangan produk..
- d) Kurangnya gagasan mengenai produk baru.
- e) Volume produksi yang kecil.¹⁵¹

¹⁵¹Sumali, wawancara, 29 Maret 2020, pukul 08.30 WIB.

Tabel 4.1. Faktor strategi internal produk

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan: Kualitas sepatu kulit yang tidak mudah rusak (awet).	0,15	4	0.60
Adanya fasilitas perbaikan sepatu kulit dan berbagai produk lain yang berasal dari kulit.	0,15	4	0.60
Adanya beragam ukuran sepatu besar yang tidak di dijual di toko-toko sepatu kulit.	0,10	3	0.30
Memiliki mesin pembuatan sepatu kulit.	0.10	3	0.30
Produk sepatu yang dijual adalah produk baru, sehingga tidak ada sepatu yang telah berumur terlalu lama di toko.	0.05	2	0.10
Total Sub	0.55	16	1.90

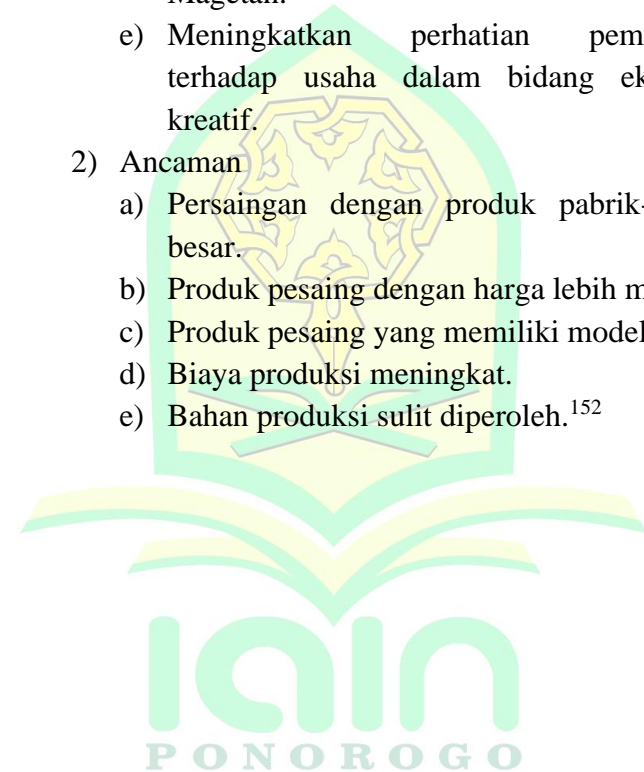
Kelemahan: Model dan warna sepatu kulit yang kurang bervariasi sesuai <i>style</i> saat ini.	0,15	4	0.60
Belum adanya logo dan merk yang memberi identitas sepatu kulit di pasara.	0.05	2	0.10
Kurangnya modal dalam melakukan pengembangan produk.	0,10	3	0.30
Kurangnya gagasan mengenai produk baru.	0,10	2	0.20
Volume produksi yang kecil.	0,05	1	0.05
Total Sub	0.45	12	1.25
Total Keseluruhan	1		3.15

b. Analisis Faktor Eksternal Produk Usaha

1) Peluang

- a) Jumlah pengrajin sepatu kulit yang masih sedikit.

- b) produk pabrik yang rata-rata mampu menyediakan ukuran sepatu sampai 40.
 - c) Produk sepatukulit di pertokoan yang mudah rusak.
 - d) Hubungan kerja sama dengan pabrik Magetan.
 - e) Meningkatkan perhatian pemerintah terhadap usaha dalam bidang ekonomi kreatif.
- 2) Ancaman
- a) Persaingan dengan produk pabrik-pabrik besar.
 - b) Produk pesaing dengan harga lebih murah.
 - c) Produk pesaing yang memiliki model baru.
 - d) Biaya produksi meningkat.
 - e) Bahan produksi sulit diperoleh.¹⁵²



¹⁵²Ibid.

Tabel 4.2 Faktor strategi eksternal produk

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang:			
Jumlah pengrajin sepatu kulit yang masih sedikit.	0.10	3	0.30
Produk pabrik yang rata-rata mampu menyediakan ukuran sepatu sampai 40.	0.15	4	0.60
Produk sepatu kulit di pertokoan yang mudah rusak.	0.075	2	0.15
Hubungan kerja sama dengan pabrik Magetan.	0.15	4	0.60
Meningkatnya perhatian pemerintah terhadap usaha dalam bidang ekonomi kreatif.	0.10	3	0.30
Total Sub	0.575	16	1.95
Ancaman:			
Persaingan dengan produk pabrik-pabrik besar.	0,15	3	0.45
Produk pesaing dengan harga lebih murah.	0.05	1	0.05
Produk pesaing yang memiliki model baru.	0.075	2	0.15
Biaya produksi meningkat.	0.10	2	0.20
Bahan produksi sulit diperoleh.	0.05	1	0.05
Total Sub	0.425	9	0.9
Total Keseluruhan	1		2.85

2. Rumusan Alternatif Strategi Produk

a. Analisis dengan Menggunakan Matrik Internal-Eksternal (IE)

Tabel.4.3 Matrik Internal-Eksternal (IE) produk

		Total skor faktor internal		
		Kuat 4.0	Rata-rata 3.0	Lemah 2.0
Total skor faktor eksternal	Tinggi 4.0	I Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III <i>Trunaround</i>
	Rata-rata 3.0 2.85	IV Stabilitas	V Konsentrasi melalui integrasi horizontal ← Stabilitas	VI Divestasi
	Rendah 2.0	VII Diversifikasi konsentrik	VIII Diversifikasi konglomerat	IX Likuidasi
	1.0			1.0

Berdasarkan analisis melalui matrik IE dapat diketahui bahwa produk usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berada pada sel nomor IV tahap hati-hati dengan pilihan strategi yang cocok adalah strategi stabilitas dengan tetap mempertahankan produk yang dimiliki dimana produk akan menuju posisi kedewasaan.

b. Analisis dengan Menggunakan *Space* Matrik

Perhitungan skor rating faktot internal dan eksternal produk, sebagai berikut:

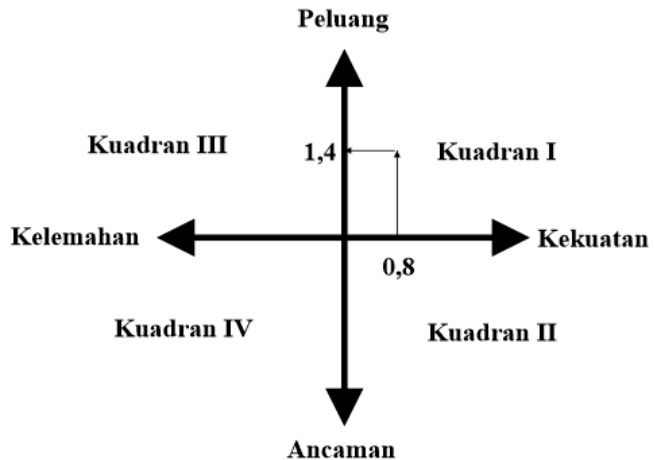
$$\begin{aligned} \text{Kekuatan} &= 16/5 = 3.2 & \text{Kelemahan} &= \\ 12/5 &= 2.4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Peluang} &= 16/5 = 3.2 \\ \text{Ancaman} &= 9/5 = 1.8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Horizontal} &= \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} \\ &= 3.2 - 2.4 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Vertikal} &= \text{Peluang} - \text{Ancaman} \\ &= 3.2 - 1.8 \\ &= 1.4 \end{aligned}$$

Diagram SWOT



Gambar.4.1 Diagram SWOT produk

Dari diagram SWOT diatas menggambarkan bahwa posisi produk usaha pengarjin sepatu kulit Sumali Novitha berada di kuadran I dengan strategi yang sesuai adalah strategi agresif dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang cukup besar sehingga dengan kekuatan internal

yang dimiliki dapat memanfaatkan peluang yang ada.



c. Matrik SWOT

Tabel.4.4 Matrik SWOT produk

	<i>Strenght</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas sepatu kulit yang tidak mudah rusak (awet). 2. Adanya fasilitas perbaikan sepatu kulit dan berbagai produk lain yang berasal dari kulit. 3. Adanya beragam ukuran sepatu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model dan warna sepatu kulit yang kurang bervariasi sesuai <i>style</i> saat ini. 2. Belum adanya logo dan merk yang memberi identitas sepatu kulit di pasaran.
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 4. Memiliki mesin pembuatan sepatu kulit. 5. Produk sepatu yang dijual adalah produk baru, sehingga tidak ada sepatu yang telah berumur terlalu 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kurangnya modal dalam melakukan pengembangan produk.. 4. Kurangnya gagasan mengenai produk baru. 5. Volume produksi yang kecil.

	lama di toko.	
<p><i>Opportunity</i> (Peluang)</p> <p>1. Jumlah pengrajin sepatu kulit yang masih sedikit.</p> <p>2. produk pabrik yang rata-rata mampu menyediakan ukuran sepatu sampai 40.</p> <p>3. Produk sepatu kulit di pertokoan yang mudah rusak.</p> <p>4. Hubungan kerja sama dengan pabrik Magetan.</p> <p>5. Meningkatnya perhatian pemerintah</p>	<p>1. Meningkatkan produksi sepatu dengan ukuran yang lengkap</p> <p>2. Mempertahankan kualitas sepatu yang dimiliki sehingga mampu bersaing dengan produk-produk lain.</p>	<p>1. Meningkatkan hubungan kerjasama untuk meningkatkan nilai jual produk dan pengembangan usaha.</p> <p>2. Mengemas produk semenarik mungkin agar memiliki ciri khas di hati konsumen.</p>

terhadap usaha dalam bidang ekonomi kreatif.		
<p><i>Treath</i> (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan dengan produk pabrik-pabrik besar. 2. Produk pesaing dengan harga lebih murah. 3. Produk pesaing yang memiliki model baru. 4. Biaya produksi meningkat. 5. Bahan produksi sulit diperoleh. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas sepatu yang dimiliki. 2. Mengembangkan jasa perbaikan untuk mengikat konsumen dari ketrampilan yang dimiliki dalam hal sepatu kulit. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari referensi model produk baru untuk dikembangkan. 2. Menekan biaya produksi dan mencari tempat pemasok bahan baku berkualitas dengan harga terjangkau serta bisa diandalkan dalam menyediakan bahan baku.

Berdasarkan diagram SWOT bahwa posisi produk berada pada kuadran I, dimana alternatif strategi yang dapat digunakan sesuai matrik SWOT adalah strategi SO yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang. Kemungkinan strategi yang dapat digunakan yaitu meningkatkan produksi sepatu dengan ukuran yang lengkap, mempertahankan kualitas sepatu yang dimiliki sehingga mampu bersaing dengan produk-produk lain.

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas dengan menggunakan beberapa metode analisis dapat diketahui bahwa strategi pengembangan produk dari hasil analisis matrik internal eksternal (IE) berada pada di sel nomor IV yaitu tahap hati-hati dengan strategi stabilitas. Berdasarkan hasil analisis diagram SWOT produk usahaberada pada posisi kuadran I yang berarti perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang cukup besar sehingga dengan kekuatan internal yang dimiliki dapat memanfaatkan peluang yang ada, dengan strategi agresif. Maka alternatif strategi produk yang dapat digunakan sesuai matrik SWOT adalah strategi SO dengan kemungkinan strategi yaitu meningkatkan produksi sepatu dengan ukuran yang lengkap, mempertahankan kualitas sepatu yang dimiliki sehingga mampu bersaing dengan produk-produk lain.

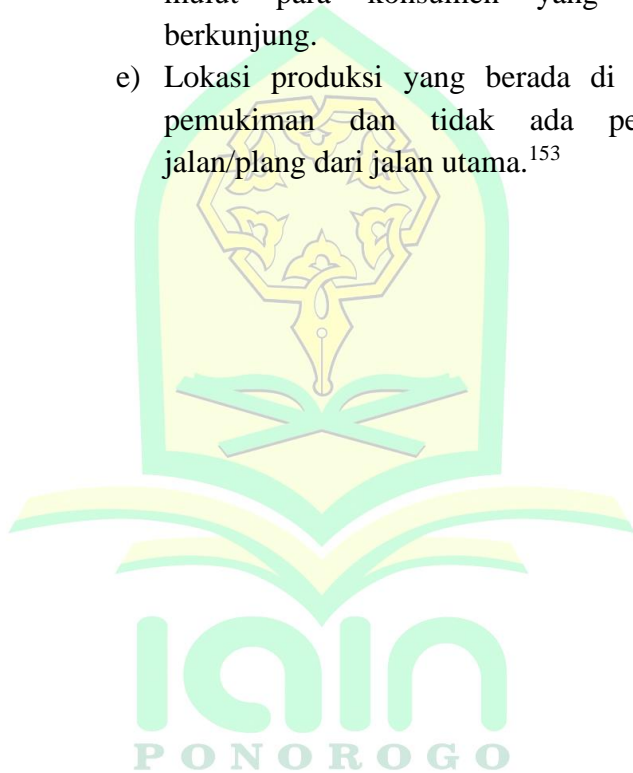
2. Analisis Strategi Pengembangan Promosi Usaha

Berdasarkan data yang diperoleh melalui pembahasan di atas bahwa usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha dalam melakukan strategi promosinya dengan tetap mempertahankan jaringan yang dimiliki dan melakukan pemasaran secara langsung agar produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan target sasaran. Setelah mengetahui strategi promosi yang

dilakukan Bapak Sumali dengan melalui analisis SWOT dapat digunakan dalam menentukan alternatif yang tepat untuk diterapkan oleh usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Adapun alat bantu yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan promosi usaha adalah matrik IFES, matrik EFAS, *Space* Matrik, dan Matrik SWOT. Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, maka perlu melakukan analisis SWOT dengan menggunakan berbagai model analisis dengan tahapan proses sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Promosi Usaha
 - a. Analisis Faktor Internal Promosi Usaha
 - 1) Kekuatan
 - a) Memiliki jaringan dengan pihak-pihak yang berpeluang menjadi konsumen tetap.
 - b) Melakukan *personal selling* sehingga lebih dekat dengan konsumen.
 - c) Memberikan diskon besar kepada konsumen tetap dan konsumen yang memborong produk.
 - d) Berani menjanjikan kepada konsumen uang kembali dan diberi sepatu gratis ketika kualitas sepatu tidak bagus.
 - e) Mendapatkan kepercayaan dari konsumen dari promosi langsung yang dilakukan.
 - 2) Kelemahan
 - a) Belum menggunakan media sosial online dalam promosi.

- b) Hanya memasang satu banner dirumah dan sudah koyak.
- c) Belum ada promosi secara khusus terhadap produk seperti pemasangan iklan, brosur.
- d) Promosi hanya dilakukan dari mulut ke mulut para konsumen yang datang berkunjung.
- e) Lokasi produksi yang berada di tengah pemukiman dan tidak ada petunjuk jalan/plang dari jalan utama.¹⁵³



¹⁵³Ibid.

Tabel 4.5. Faktor strategi internal promosi

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan:			
Memiliki jaringan dengan pihak-pihak yang berpeluang menjadi konsumen tetap.	0.15	4	0.60
Melakukan <i>personal selling</i> sehingga lebih dekat dengan konsumen.	0.075	3	0.225
Memberikan diskon besar kepada konsumen tetap dan konsumen yang memborong produk.	0.15	4	0.60
Berani menjanjikan kepada konsumen uang kembali dan diberi sepatu gratis ketika kualitas sepatu tidak bagus.	0.075	2	0.15
Mendapatkan kepercayaan dari konsumen dari promosi langsung yang dilakukan.	0.10	3	0.30
Total Sub	0.55	16	1.875
Kelemahan:			
Belum menggunakan media sosial online dalam promosi.	0.15	3	0.45
Hanya memasang satu banner dirumah dan sudah koyak.	0.05	1	0.05
Belum ada promosi secara khusus terhadap produk seperti pemasangan iklan, brosur.	0.10	3	0.30
Promosi hanya dilakukan dari mulut ke mulut para konsumen yang datang	0.075	2	0.15

berkunjung.			
Lokasi produksi yang berada di tengah pemukiman dan tidak ada petunjuk jalan/plang dari jalan utama.	0.075	2	0.15
Total Sub	0.45	11	1.10
Total Keseluruhan	1		2.975

b. Analisis Faktor Eksternal Promosi Usaha

1) Peluang

- a) Lebih dekat dengan konsumen sehingga lebih bisa mengevaluasi kekurangan produk.
- b) Pergerakan perkembangan perusahaan tidak begitu terlihat oleh perusahaan luar dari promosi langsung kepada konsumen.
- c) Langsung kepada target sasaran.
- d) Mudah dalam membaca dan mengelompokkan pasar.
- e) Mampu membaca keinginan kosumen dari kualitas produk.

2) Ancaman

- a) Persaingan promosi produk yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar.
- b) Perkembangan model promosi yang semakin canggih yang tidak mampu diikuti oleh usaha ini.
- c) Banyaknya promosi pemberian diskon dari produk sepatu perusahaan luar.

- d) Banyak konsumen yang lebih tertarik dengan promosi melalui media online.
- e) Banyak *sales marketing* yang berkeliling memperjuangkan produknya dengan menjemput konsumen.¹⁵⁴

Tabel 4.6 Faktor strategi eksternal promosi

Faktor Eksternal	Strategi	Bobot	Rating	Skor
Peluang: Lebih dekat dengan konsumen sehingga lebih bisa mengevaluasi kekurangan produk.		0.15	4	0.60
Pergerakan perkembangan perusahaan tidak begitu terlihat oleh perusahaan luar dari promosi langsung kepada konsumen.		0.05	1	0.05
Langsung kepada target sasaran.		0.10	3	0.30
Mudah dalam membaca dan mengelompokkan		0.075	2	0.15

¹⁵⁴Ibid.

pasar.			
Mampu membaca keinginan kosumen dari kualitas produk.	0.075	2	0.15
Total Sub	0.45	12	1.25
Ancaman:			
Persaingan promosi produk yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar.	0.15	4	0.60
Perkembangan model promosi yang semakin canggih yang tidak mampu diikuti oleh usaha ini.	0.15	4	0.60
Banyaknya promosi pemberian diskon dari produk sepatu perusahaan luar.	0.075	3	0.225
Banyak konsumen yang lebih tertarik dengan promosi melalui media online.	0.10	2	0.20
Banyak <i>sales marketing</i> yang berkeliling menperjualkan produknya dengan	0.075	1	0.075

menjempuit konsumen.			
Total Sub	0.55	14	1.70
Total Keseluruhan	1		2.950

2. Rumusan Alternatif Strategi Promosi

a. Analisis dengan Menggunakan Matrik Internal- Eksternal (IE)

Tabel 4.7. Matrik Internal-Eksternal (IE) promosi

		Total skor faktor internal			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4.0	3.0	2.0	1.0
Total skor faktor eksternal	Tinggi	4.0 I Konsentrasi melalui integrasi vertikal	3.0 II Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III <i>Trunaround</i>	
	Rata-rata	3.0 IV Stabilitas	V Konsentrasi melalui integrasi horizontal ← Stabilitas	VI Divestasi	
	Rendah	2.0 VII Diversifikasi konsentrik	VIII Diversifikasi konglomerat	IX Likuidasi	
		1.0			

Berdasarkan analisis melalui matrik IE dapat diketahui bahwa promosi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berada pada sel nomor V yaitu tahap pertumbuhan/stabilitas dengan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas dengan pilihsn strategi yang cocok adalah strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas dimana banyak perusahaan pesaing dalam promosi yang semakin

ketat dan berusaha menjadi *leader market* atau tetap mempertahankan promosi yang dilakukan untuk menuju fase promosi yang lebih baik.

b. Analisis dengan Menggunakan *Space Matrik*

Perhitungan skor rating faktor internal dan eksternal promosi, sebagai berikut:

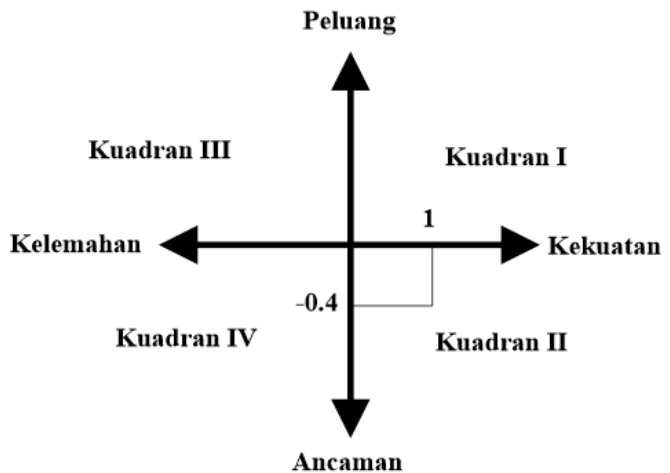
$$\text{Kekuatan} = 16/5 = 3.2 \quad \text{Kelemahan} = 11/5 = 2.2$$

$$\text{Peluang} = 12/5 = 2.4 \quad \text{Ancaman} = 14/5 = 2.8$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Horizontal} &= \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} \\ &= 3.2 - 2.2 \\ &= 1 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sumbu Vertikal} &= \text{Peluang} - \text{Ancaman} \\ &= 2.4 - 2.8 \\ &= -0.4 \end{aligned}$$

Diagram SWOT



Gambar 4.2 Diagram SWOT promosi

Dari diagram SWOT diatas menggambarkan bahwa posisi produk usaha pengarjin sepatu kulit Sumali Novitha berada di kuadran II dengan strategi yang sesuai adalah strategi diversifikasi dimana perusahaan memiliki berbagai ancaman dari luar perusahaan namun tetap memiliki kekuatan dari internal perusahaan untuk terus menghadapi ancaman yang datang.

c. Matrik SWOT

Tabel 4.8 Matrik SWOT promosi

	<i>Strenght</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
IFAS	1. Memiliki jaringan dengan pihak-pihak yang berpeluang menjadi konsumen tetap.	1. Belum menggunakan media sosial online dalam promosi.
EFAS	2. Melakukan <i>personal selling</i> sehingga lebih dekat dengan konsumen. 3. Memberikan diskon besar	2. Hanya memasang satu banner dirumah dan sudah koyak. 3. Belum ada promosi secara khusus terhadap produk seperti pemasangan iklan, brosur. 4. Promosi hanya

	<p>kepada konsumen tetap dan konsumen yang memborong produk.</p> <p>4. Berani menjanjikan kepada konsumen uang kembali dan diberi sepatu gratis ketika kualitas sepatu tidak bagus.</p> <p>5. Mendapatkan kepercayaan dari konsumen dari promosi langsung yang dilakukan.</p>	<p>dilakukan dari mulut ke mulut para konsumen yang datang berkunjung.</p> <p>5. Lokasi produksi yang berada di tengah pemukiman dan tidak ada petunjuk jalan/plang dari jalan utama.</p>
<p><i>Opportunity</i> (Peluang)</p> <p>1. Lebih dekat dengan konsumen sehingga lebih</p>	<p>1. Meningkatkan <i>personal selling</i> dan pendekatan kepada target sasaran</p>	<p>1. Meningkatkan promosi produk dengan terus melakukan pendekatan dengan konsumen</p>

<p>bisa mengevaluasi kekurangan produk.</p> <p>2. Pergerakan perkembangan perusahaan tidak begitu terlihat oleh perusahaan luar dari promosi langsung kepada konsumen.</p> <p>3. Langsung kepada target sasaran.</p> <p>4. Mudah dalam membaca dan mengelompokkan pasar.</p> <p>5. Mampu membaca keinginan konsumen dari kualitas produk.</p>	<p>pemasaran produk.</p> <p>2. Terus memberi memberi pelayanan sesuai dengan keinginan konsumen.</p>	<p>untuk turut mempromosikan produk.</p> <p>2. Hasil evaluasi langsung digunakan untuk selanjutnya dipromosikan kepada target sasaran selanjutnya.</p>
<p><i>Treath</i> (Ancaman)</p>	<p>1. Memperluas jaringan</p>	<p>1. Mempertahankan pelanggan.</p>

<p>1. Persaingan promosi produk yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar.</p> <p>2. Perkembangan model promosi yang semakin canggih yang tidak mampu diikuti oleh usaha ini.</p> <p>3. Banyaknya promosi pemberian diskon dari produk sepatu perusahaan luar.</p> <p>4. Banyak konsumen yang lebih tertarik dengan promosi melalui media online.</p> <p>5. Banyak <i>sales</i></p>	<p>kepada pihak yang berpeluang menjadi calon konsumen.</p> <p>2. Terus memberikan promosi kepada setiap konsumen tidak hanya konsumen yang telah berlangganan melainkan juga kepada konsumen baru.</p>	<p>2. Terus melakukan promosi produk usaha.</p>
---	---	---

<p><i>marketing</i> yang berkeliling memperjualkan produknya dengan menjemput konsumen.</p>		
---	--	--

Berdasarkan diagram SWOT bahwa posisi produk berada pada kuadran II, dimana alternatif strategi yang dapat digunakan sesuai matrik SWOT adalah strategi ST yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Kemungkinan strategi yang dapat digunakan yaitu memperluas jaringan kepada pihak yang berpotensi menjadi calon konsumen, terus memberikan promosi kepada setiap konsumen tidak hanya konsumen yang telah berlangganan melainkan juga kepada konsumen baru.

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas dengan menggunakan beberapa metode analisis dapat diketahui bahwa strategi pengembangan promosi dari analisis matrik internal eksternal (IE) promosi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berada pada sel nomor V yaitu tahap pertumbuhan/stabilitas dengan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas. Dalam hasil analisis menggunakan diagram SWOT promosi usahaberada pada posisi kuadran II yang berarti perusahaan memiliki berbagai ancaman dari luar perusahaan namun tetap memiliki kekuatan dari internal

perusahaan untuk terus menghadapi ancaman yang datang. Maka alternatif strategi yang dapat digunakan sesuai matrik SWOT adalah strategi ST dengan kemungkinan strategi yaitu memperluas jaringan kepada pihak yang berpeluang menjadi calon konsumen, terus memberikan promosi kepada setiap konsumen tidak hanya konsumen yang telah berlangganan melainkan juga kepada konsumen baru.

3. Strategi Pengembangan Distribusi Usaha

Berdasarkan data yang diperoleh melalui pembahasan diatas bahwa usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha dalam melakukan strategi distribusi dengan tetap mempertahankan hubungan baik dengan kosumen melalui distribusi secara langsung agar dapat memberikan pelayanan terbaik dan dapat mendapatkan data valid untuk evaluasi kekurangan produk. Setelah mengetahui strategi distribusi yang dilakukan Bapak Sumali dengan melalui analisis SWOT dapat digunakan dalam menentukan alternatif yang tepat untuk diterapkan oleh usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha. Adapun alat bantu yang digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan produk usaha adalah matrik IFES, matrik EFAS, *Space* Matrik, dan Matrik SWOT. Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, maka perlu melakukan analisis SWOT dengan menggunakan berbagai model analisis dengan tahapan proses sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Distribusi Usaha

a. Analisis Faktor Internal Distribusi Usaha

1) Kekuatan

- a) Distribusi langsung dengan konsumen tanpa melalui perantara.
- b) Adanya komunikasi antara konsumen dengan pengrajin terkait kekurangan dan kelebihan sepatu.
- c) Target sasaran penyaluran produk lebih mudah dicapai.
- d) Biaya distribusi lebih murah
- e) Konsumen dapat melihat langsung proses produksi.

2) Kelemahan

- a) Tidak mampu menjangkau konsumen-konsumen yang berada jauh.
- b) Hanya menyalurkan sepatu yang dibeli langsung konsumen yang datang ke toko.
- c) Tidak adanya distribusi melalui agen-agen untuk menjual produk sepatu kepada konsumen.
- d) Tidak adanya distribusi melalui jasa pengantar barang.
- e) Konsumen harus datang langsung ke toko ketika ingin membeli sepatu.¹⁵⁵

¹⁵⁵Ibid.

Tabel 4.9 Faktor strategi internal distribusi

Faktor Internal	Strategi	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan: Distribusi dengan tanpa perantara.	langsung dengan konsumen melalui	0.10	3	0.30
Adanya komunikasi antara dengan terkait dan kelebihan sepatu.	komunikasi konsumen pengrajin kekurangan	0.15	4	0.60
Target penyaluran lebih mudah dicapai.	sasaran produk	0.15	4	0.60
Biaya distribusi lebih murah.		0.075	3	0.225
Konsumen melihat proses produksi.	dapat langsung	0.05	2	0.10
Total Sub		0.525	16	1.825
Kelemahan: Tidak menjangkau konsumen-konsumen yang berada jauh.	mampu	0.15	4	0.60
Hanya sepatu yang	menyalurkan yang dibeli	0.075	2	0.15

langsung konsumen yang datang ke toko.			
Tidak adanya distribusi melalui agen-agen untuk menjual produk sepatu kepada konsumen.	0.10	2	0.20
Tidak adanya distribusi melalui jasa pengantar barang.	0.10	3	0.30
Konsumen harus datang langsung ke toko ketika ingin membeli sepatu.	0.05	1	0.05
Total Sub	0.475	12	1.30
Total Keseluruhan	1		3.125

b. Analisis Faktor Eksternal Distribusi Usaha

1) Peluang

- a) Harga lebih murah sampai konsumen karena langsung dari pengrajin tanpa melalui jalur distribusi lainnya.
- b) Konsumen dapat memilih sendiri dari produk yang ditawarkan.
- c) Produk yang tidak tersedia di Toko-toko akan membuat konsumen merasa penasaran dan datang ke lokasi produksi langsung.

- d) Perusahaan lain kurang bisa melihat ataupun membaca pergerakan perkembangan volume penjualan usaha.
 - e) Biaya produksi yang murah menjadikan harga sepatu tidak bertambah mahal sehingga mampu bersaing dengan produk-produk yang melakukan distribusi melalui agen-agen.
- 2) Ancaman
- a) Banyaknya perusahaan lain yang sudah menggunakan jasa pengantar barang.
 - b) Penggunaan distribusi online.
 - c) Kerja sama dengan akun-akun penjualan online.
 - d) Penyaluran produk dengan lebih dari satu jalur distribusi.
 - e) Banyak perusahaan yang menjemput konsumen dengan memberi kemudahan kepada konsumen dengan tidak harus datang langsung ke toko.¹⁵⁶

Tabel 4.10 Faktor strategi eksternal distribusi

Faktor Eksternal	Strategi	Bobot	Rating	Skor
Peluang: Harga lebih murah sampai konsumen		0.15	4	0.60

¹⁵⁶Ibid.

karena langsung dari pengrajin tanpa melalui jalur distribusi lainnya.			
Konsumen dapat memilih sendiri dari produk yang ditawarkan.	0.05	1	0.05
Produk yang tidak tersedia di toko-toko akan membuat konsumen merasa penasaran dan datang ke lokasi produksi langsung.	0.075	2	0.15
Perusahaan lain kurang bisa melihat ataupun membaca pergerakan perkembangan volume penjualan usaha.	0.075	2	0.15
Biaya produksi yang murah menjadikan harga sepatu tidak bertambah mahal sehingga mampu bersaing dengan produk-produk yang	0.15	4	0.60

melakukan distribusi melalui agen-agen.			
Total Sub	0.50	13	1.55
Ancaman: Banyaknya perusahaan lain yang sudah menggunakan jasa pengantar barang.	0.10	3	0.30
Penggunaan distribusi online.	0.15	4	0.60
Kerja sama dengan akun-akun penjualan online.	0.10	4	0.40
Penyaluran produk dengan lebih dari satu jalur distribusi.	0.075	2	0.15
Banyak perusahaan yang menjemput konsumen dengan memberi kemudahan kepada konsumen dengan tidak harus datang langsung ke toko.	0.075	2	0.15
Total Sub	0.50	15	1.60
Total Keseluruhan	1		3.15

2. Rumusan Alternatif Strategi Distribusi

a. Analisis dengan Menggunakan Matrik Internal-Eksternal (IE)

Tabel 4.11 Matrik Internal-Eksternal (IE) distribusi

		Total skor faktor internal		
		Kuat 4.0	Rata-rata 3.0	Lemah 1.0
Total skor faktor eksternal	Tinggi 3.15	I Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III <i>Trunaround</i>
	Rata-rata 2.0	IV Stabilitas	V Konsentrasi melalui integrasi horizontal ← Stabilitas	VI Divestasi
	Rendah 1.0	VII Diversifikasi konsentrik	VIII Diversifikasi konglomerat	IX Likuidasi

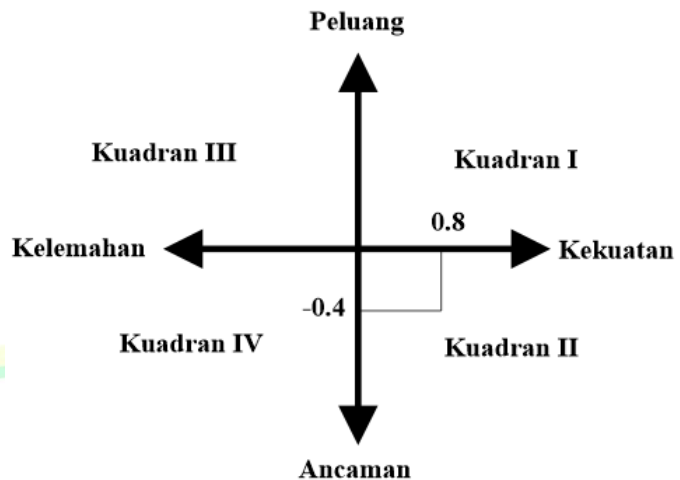
Berdasarkan analisis melalui matrik IE dapat diketahui bahwa distribusi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berada pada sel nomor I yaitu tahap pertumbuhan dengan pilihsn strategi yang cocok adalah strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal dimana distribusi terganggu dengan adanya pihak-pihak ketiga oleh karena itu perlunya mengontrol proses distribusi.

b. Analisis dengan Menggunakan *Space* Matrik

Perhitungan skor rating faktor internal dan eksternal distribusi, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kekuatan} &= 16/5 = 3.2 & \text{Kelemahan} &= \\ & & & 12/5 = 2.4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Peluang} &= 13/5 = 2.6 & \text{Ancaman} &= \\ 15/5 &= 3 \\ \text{Sumbu Horizontal} &= \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} \\ &= 3.2 - 2.4 \\ &= 0.8 \\ \text{Sumbu Vertikal} &= \text{Peluang} - \text{Ancaman} \\ &= 2.6 - 3 \\ &= -0.4 \\ \text{Diagram SWOT} \end{aligned}$$



Gambar 4.3 Diagram SWOT distribusi

Dari diagram SWOT diatas menggambarkan bahwa posisi produk usaha pengarjin sepatu kulit Sumali Novitha berada di kuadran II dengan strategi yang sesuai adalah strategi diversifikasi dimana perusahaan memiliki berbagai ancaman dari luar perusahaan namun tetap memiliki kekuatan

dari internal perusahaan untuk terus menghadapi ancaman yang datang.

d. Matrik SWOT

Tabel 4.12 Matrik SWOT distribusi

	<i>Strenght</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribusi langsung dengan konsumen tanpa melalui perantara. 2. Adanya komunikasi antara konsumen dengan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak mampu menjangkau konsumen-konsumen yang berada jauh. 2. Hanya menyalurkan sepatu yang dibeli langsung konsumen yang datang ke toko.
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 3. Target sasaran penyaluran produk lebih mudah dicapai. 4. Biaya distribusi lebih murah 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Tidak adanya distribusi melalui agen-agen untuk menjual produk sepatu kepada konsumen. 4. Tidak adanya distribusi melalui jasa

	5. Konsumen dapat melihat langsung proses produksi.	pengantar barang. 5. Konsumen harus datang langsung ke toko ketika ingin membeli sepatu.
<p><i>Opportunity</i> (Peluang)</p> <p>1. Harga lebih murah sampai konsumen karena langsung dari pengrajin tanpa melalui jalur distribusi lainnya.</p> <p>2. Konsumen dapat memilih sendiri dari produk yang ditawarkan.</p> <p>3. Produk yang tidak tersedia di Toko-toko akan membuat konsumen merasa</p>	<p>1. Menjaga saluran distribusi agar komunikasi dengan konsumen tetap terjaga dan tetap sesuai target sasaran.</p> <p>2. Selalu memperhatikan biaya produksi dengan tidak mengabaikan perluasan saluran distribusi.</p>	<p>1. Memberi pelayanan terbaik kepada konsumen ketika melakukan pembelian.</p> <p>2. Berusaha memberikan kemudahan konsumen dalam melakukan pembelian</p>

<p>penasaran dan datang ke lokasi produksi langsung.</p> <p>4. Perusahaan lain kurang bisa melihat ataupun membaca pergerakan perkembangan volume penjualan usaha.</p> <p>5. Biaya produksi yang murah menjadikan harga sepatu tidak bertambah mahal sehingga mampu bersaing dengan produk-produk yang</p>		
--	--	--

<p>melakukan distribusi melalui agen-agen.</p>		
<p><i>Treath</i> (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya perusahaan lain yang sudah menggunakan jasa pengantar barang. 2. Penggunaan distribusi online. 3. Kerja sama dengan akun-akun penjualan online. 4. Penyaluran produk dengan lebih dari satu jalur distribusi. 5. Banyak perusahaan yang menjemput 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan komunikasi dengan konsumen untuk memperluas saluran distribusi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan saluran distribusi agar tidak tertinggal dari perkembangan saluran distribusi perusahaan lain.

konsumen dengan memberi kemudahan kepada konsumen dengan tidak harus datang langsung ke toko.		
---	--	--

Berdasarkan diagram SWOT bahwa posisi produk berada pada kuadran II, dimana alternatif strategi yang dapat digunakan sesuai matrik SWOT adalah strategi ST yaitu ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Kemungkinan strategi yang dapat digunakan yaitu meningkatkan komunikasi dengan konsumen untuk memperluas saluran distribusi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas dengan menggunakan beberapa metode analisis dapat diketahui bahwa strategi pengembangan distribusi dari hasil analisis matrik internal eksternal (IE) distribusi usaha berada pada sel nomor I yaitu tahap pertumbuhan dengan strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal. Dalam analisis menggunakan diagram SWOT distribusi usaha berada pada posisi kuadran II yang berarti perusahaan memiliki berbagai ancaman dari luar perusahaan namun tetap memiliki

kekuatan dari internal perusahaan untuk terus menghadapi ancaman yang datang dengan strategi diversifikasi. Alternatif strategi yang dapat digunakan sesuai matrik SWOT adalah strategi ST dengan kemungkinan strategi yaitu meningkatkan komunikasi dengan konsumen untuk memperluas saluran distribusi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Strategi pengembangan produk usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berdasarkan hasil analisis matrik IE produk usaha berada pada di sel nomor IV yaitu tahap hati-hati dengan strategi stabilitas. Sedangkan berdasarkan diagram SWOT produk usaha berada pada posisi kuadran I. Maka alternatif strategi produk usaha sesuai matrik SWOT adalah strategi SO (*Strenght-Opportunity*)
2. Strategi pengembangan promosi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matrik IE promosi usaha berada pada sel nomor V yaitu tahap pertumbuhan/stabilitas dengan strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas. Sedangkan berdasarkan diagram SWOT promosi usaha berada pada posisi kuadran II. Maka alternatif strategi promosi sesuai matrik SWOT adalahstrategi ST (*Strenght-Treath*).
3. Strategi pengembangan distribusi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matrik IE distribusi usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha berada pada sel nomor I yaitu tahap pertumbuhan dengan strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal. Sedangkan berdasarkan diagram SWOT distribusi usaha berada pada posisi kuadran II. Maka alternatif strategi

distribusi sesuai matrik SWOT adalah strategi ST ((*Strenght-Treath*)).

B. Saran

Dari hasil yang tercantum di dalam kesimpulan maka UMKM lebih khusus pada pengrajin sepatu kulit untuk terus meningkatkan sumber daya yang dimiliki dan tetap mengikuti dan memanfaatkan perkembangan teknologi. Dimana di era sekarang manusia sebagian besar mencari barang kebutuhan ingin dengan mudah sehingga perlunya promosi melalui media sosial serta distribusi yang dapat mempermudah konsumen seperti penggunaan jasa. Dengan meningkatnya jumlah dan perkembangan UMKM disinilah peran pemerintah sangat diperlukan untuk tetap mendukung segala bentuk kegiatan UMKM. Penelitian tentang strategi pengembangan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif di usaha pengrajin sepatu kulit Sumali Novitha di Kelurahan Kenite Kabupaten Ponorogo memiliki banyak kekurangan dan keterbatasan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu, diharapkan peneliti selanjutnya mampu melengkapi segala kekurangan dan semoga penelitian ini dapat membantu para pengusaha UMKM untuk mampu menganalisis serta memilih strategi yang tepat untuk usahanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Hasan. DEPDIKBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 2005.
- Budiarta, Kustoro. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009.
- Cummins, Julian dan Roddy Mullin. *Sales Promotion*. Jakarta: PPM, 2004.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Gramedia, 2009.
- David, Freddy R. *Manajemen Strategis: Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Departemen Agama RI Al-Qur'an dan Terjemahan *Special For Woman Surat At-Taubah Ayat 15*. Bandung: PT Sygma Exmedia Arkanleema, 2009.
- Fahmi, Irham. *Persaingan Pasar Industri*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Fuad, M. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.
- Gitosudarmo, Indriyo. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: BPFE, 2014.

- Hamali, Arif Yusuf. *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- Hariandja, MARIHOT TUA EFFENDI. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Hungger, David dan Thomas Whelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Howkins, John. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. UK: Penguin Books Limited, 2002.
- Jatmiko, Rahmad Dwi. *Manajemen Strategik*. Malang : UMM Press, 2003.
- Kotler, Philip. *Marketing: Jilid 1*, Terj. Herujati Purwoko. Surabaya: Erlangga, 1987.
- Mardalis. *Metode Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Mauled, Moelyono. *Menggerakkan Ekonomi Kreatif antara Tuntutan dan Kebutuhan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2010.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1989.

_____. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Bandung, 2005.

_____. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Reemaja Rosdakarya, 2007.

Nasution. *Metode Penelitian Naturalistik*. Bandung: Tarsito, 2003.

Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005.

Pangestu, Mari Elka. *Ekonomi Kreatif: Kekuatan Baru Indonesia Menuju 2025*. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatis RI, 2014.

Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.

Rangkuty, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.

_____. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.

_____. *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.

_____. *Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.

_____. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995.

Silalahi, Ulber. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2012.

Soetomo. *Keswadayaan Masyarakat Menifestasikan Kapasitas Masyarakat untuk Berkembang secara Mandiri*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012

Sudarmo, Gito. *Manajemen pemasaran*. Yogyakarta: BPFE, 2014.

Sugiarti. Eggy Fajar Andalas dan Arif Setiawan, *Desain Penelitian Kualitatif Sastra*". Malang: UMM Press, 2020.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R dan D*. Bandung: Alfabeta, 2012.

_____. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2008.

_____. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta, 2006.

Sukardi. *Methodologi Penelitian Pendidikan:*

Kompetensi dan Prakteknya. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.

Sumarni, Murti. *Manajemen Pemasaran Bank*. Yogyakarta: Liberti Yogyakarta, 2002.

Suharsimi dan Arikunto. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

Stanton, William J. *Prinsip Pemasaran: Jilid 1, Edisi VII*, terj. Yohanes Lamarto. Jakarta: Erlangga, 1996.

Tanzeh, Ahmad. *Pengantar Metodologi Penelitian, Cet I*. Yogyakarta: Teras, 2009.

Tambunan, Tulus. *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*. Jakarta: LPR3ES, 2012.

Umar, Husein. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.

Wahyudi, *Tatakelola Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012.

Yoshida, Diah Tuhfar. *Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa*

Berubah. Jakarta: PT Elex Komputindo Gramedia, 2004.

Aan Novianto, “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis (Studi Pada Industri Kerajinan Gerabah Desa Negara Ratu Kecamatan Natar)” *Skripsi*, Universitas Lampung, 2017.

Adam Mustaqim. “Strategi Pengembangan Bisnis Korporasi Perusahaan Ash-Shaff Group” *Skripsi*: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015.

Adi. “*Ekonomi Kreatif Sumbang PDB Rp1.200 Triliun, Kemenperin Tingkatkan Level Industri Kriya dan Fesyen*” *Artikel* dalam <https://pasardana.id/news/2020/7/30/ekonomi-kreatif-sumbang-pdb-rp1200-triliun-kemenperin-tingkatkan-level-industri-kriya-dan-fesyen/>. (diakses pada tanggal 6 Oktober 2020, pukul 09.54 WIB).

Anisa Rif'atur Rofiqoh, “Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Kerajinan Tanduk dan Kayu di Desa Pucang, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang” *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016.

Dani Danuar, “Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang” *Skripsi*, Tri Universitas Diponegoro, 2013.

Devi Chariza Hadi, "Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah berbasis ekonomi kreatif di Yogyakarta (Studi Kasus Hadi Sukirno *Leather work and Handycraft*)" *Skripsi*, IAIN Kalijaga Yogyakarta, 2017.

Dini Nurhadi Yasyi. "Tahun 2020, Sektor Ekonomi Kreatif Akan Sumbang Rp1.100 Triliun ke PDB Indonesia" *Artikel* dalam <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2020/08/31/tahun-2020-sektor-ekonomi-kreatif-akan-sumbang-rp1-100-triliun-ke-pdb-indonesia>. (diakses pada tanggal 6 Oktober 2020, pukul 10.02 WIB).

Fathurrochman Mursalim, "Strategi Pengembangan Usaha Konveksi Berbasis komunitas (Studi Kasus Paguyuban Konveksi Mandiri di Condongcatur, Depok, Sleman)" *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013.

Roni Hidayat, "Analisis Strategi Pengembangan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS) KOPTAN BMT Barokah (Melalui Sudut Padang SWOT Analisis)" *Skripsi*, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2014.

Siti Farihatul Jannah. "Strategi Pengembangan Usaha *Homemade* Kegir Khadeejah Rembang", *skripsi*, Semarang: IAIN Walisongo, 2017.

Sumali, *Wawancara*, 29 Maret 2020, pukul 08.30 WIB

Sumali, *wawancara*, 29 Oktober 2019, pukul 10.45 WIB.

Sumali, *wawancara*, 3 Desember 2019, pukul 09.27 WIB.

Sumali, *Observasi*, 29 Oktober 2019.

Sumali, *Observasi*, 03 Desember 2019.

