

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI PRODUK  
UNGGULAN SEPATU BUNUTASAHAN (Studi Kasus : Bunut,  
Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan)**

**SKRIPSI**

Oleh :

**SINTA YUSDITIRA  
NPM : 1604300118  
Program Studi : AGRIBISNIS**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020**

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI PRODUK  
UNGGULAN SEPATU BUNUT ASAHAN (Studi Kasus : Bunut,  
Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan)

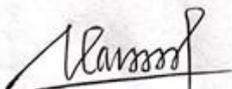
**SKRIPSI**

**Oleh:**

SINTA YUSDITIRA  
1604300118  
AGRIBISNIS

Disusun Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Strata 1 (S1) Pada  
Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Komisi Pembimbing

  
Mailina Harahap, S.P., M.Si.  
Ketua

  
Nana Trisna Mei Br Kabeakan, S.P., M.Si.  
Anggota

Disahkan Oleh:



Assoc. Prof. Ir. Asritanarni Munar, M.P.

Tanggal Lulus : 12 November 2020

## PERNYATAAN

Dengan ini saya :

Nama : Sinta Yusditira  
NPM : 1604300118

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan adalah berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiarisme), maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Medan, November 2020  
Yang menyatakan



Sinta Yusditira

## RINGKASAN

Sinta Yusditira 1604300118 “Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Studi Kasus: Bunut, Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan)”. Penyusunan skripsi ini dibimbing oleh: Ibu Mailina Harahap, S.P., M.Si. sebagai Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Nana Trisna Mei Br Kabeakan, S.P., M.Si. selaku Anggota Komisi Pembimbing. Rumusan masalah dalam penelitian ini pertama bagaimana kinerja pengusaha atau pemilik usaha dalam mengembangkan industri produk unggulan sepatu Bunut? Kedua bagaimana strategi pengembangan yang dapat diterapkan dalam usaha industri produk unggulan sepatu Bunut? Tujuan dari penelitian ini adalah pertama untuk mengetahui kinerja pengusaha dalam mengembangkan usaha industri produk unggulan sepatu Bunut. Kedua untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan usaha industri produk unggulan sepatu Bunut. Penelitian ini berlokasi di Bunut, Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan cara wawancara dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Metode analisis deskriptif dengan menerapkan analisis deskriptif dengan menggunakan skala likert dan analisis SWOT. Hasil penelitian untuk kinerja perusahaan usaha industri sepatu Bunut dengan menggunakan skala likert maka diperoleh total skor rata-rata sebesar 141 dimana berada pada rating scale 121-160 yaitu sangat baik. Secara keseluruhan sangat baik kinerja perusahaan usaha industri sepatu Bunut dari kinerja gaya kepemimpinan, kemampuan kerja dan evaluasi kerja. Hasil penelitian ini untuk strategi pengembangan usaha industri sepatu Bunut dalam penerapan analisis SWOT menunjukkan bahwa dimana nilai IFAS sebesar 1,22 dan nilai EFAS 0,79 yang dimana terletak pada kuadran I (growth) atau pertumbuhan. Kondisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena kekuatan dan peluang dapat dimanfaatkan sekaligus dan mampu mengatasi masalah kelemahan dan ancaman bagi perusahaan maka strategi pertumbuhan agresif yang perlu diterapkan.

Kata Kunci: Strategi , Pengusaha, Kinerja

## SUMMARY

Sinta Yusditira 1604300118 "Business Development Strategy for the Leading Product Industry of Asahan Bunut Shoes (Case Study: Bunut, Kisaran Barat District, Asahan Regency)". The preparation of this thesis was supervised by: Mrs. Mailina Harahap, S.P., M.Si. as Chairman of the Advisory Commission and Mrs. Nana Trisna Mei Br Kabeakan, S.P., M.Si. as a member of the Advisory Commission. The purpose of this research is first to find out the performance of entrepreneurs in developing the superior product industry of Bunut shoes. Second, to find out strategies that can be applied to the industrial business development of superior products of Bunut shoes. This research is located in Bunut, Kisaran Barat District, Asahan Regency. The selection of the research location was done deliberately. The data was collected by distributing questionnaires by means of interviews and documentation. Sources of data used are primary data sources and secondary data sources. Descriptive analysis method applies descriptive analysis using the Likert scale and SWOT analysis. The results of the research for the performance of the Bunut shoe industry business company using the Likert scale obtained an average total score of 141 which is on the rating scale 121-160 which is very good. Overall, the performance of the Bunut shoe industry business company is very good from the performance of the leadership style, work ability and job evaluation. The results of this study for the business development strategy of the Bunut shoe industry in the application of SWOT analysis show that the IFAS value is 1.22 and the EFAS value is 0.79 which is located in quadrant I (growth) or growth. This condition is very favorable for the company because the strengths and opportunities can be exploited at once and able to overcome the problem of weakness and threats to the company, so an aggressive growth strategy needs to be implemented.

Keywords: Strategy, Entrepreneur, Performance

## **RIWAYAT HIDUP**

Sinta Yusditira lahir di Kelurahan Siumbut Baru, Kecamatan Kisaran Timur Kabupaten Asahan pada tanggal 10 Oktober 1997 sebagai anak kedua dari tiga bersaudara dari Ayahanda Suwito, dan Ibunda Mujiem.

Pendidikan formal yang pernah ditempuh penulis

1. Taman Kanak-kanak Raudathul Atfal Siumbut-Umbut, Kecamatan Kisaran Timur Kabupaten Asahan (2003-2004).
2. Sekolah Dasar Negeri 013849 Siumbut-Umbut, Kecamatan Kisaran Timur Kabupaten Asahan (2004-2010).
3. Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Kisaran, Kecamatan Kisaran Timur Kabupaten Asahan (2010-2013).
4. Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Kisaran, Kecamatan Kisaran Timur Kabupaten Asahan (2013-2016).
5. Tahun 2016 Melanjutkan Pendidikan Strata 1 (S1) Pada Program Studi Agribisnis di Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Kegiatan yang pernah diikuti selama menjadi Mahasiswa Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara antara lain:

1. Mengikuti Masa Penyambutan Mahasiswa Baru (MPMB).
2. Mengikuti Masa Ta'aruf (MASTA) Pimpinan Komisariat Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah Fakultas Pertanian UMSU 2016.
3. Mengikuti Seminar di Fakultas Pertanian di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Melaksanakan Praktik Kerja Lapangan di PTPN. IV Gunung Bayu tanggal 02 September-30 September 2019.
5. Tahun 2020 telah menyelesaikan skripsi dengan judul “ Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Studi Kasus: Bunut, Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan)”.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi penelitian ini guna melengkapi dan memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Pertanian pada Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan. Adapun judul Skripsi Penelitian ini adalah Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Studi Kasus: Bunut, Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan). Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Dengan demikian penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan pada penulisan skripsi nantinya. Atas tersusunnya Skripsi ini penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Teristimewa orang tua Ayahanda Suwito dan Ibunda Mujiem yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang dan yang selalu memotivasi setiap saat baik moril maupun spiritual.
2. Ibu Assoc. Prof. Ir. Asritanarni Munar, M.P. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Mailina Harahap, S.P., M.P. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah banyak memberikan masukan dan nasihat yang membangun kepada penulis.
4. Ibu Nana Trisna Mei Br Kabeakan, S.P., M.Si. selaku Anggota Komisi Pembimbing

5. Para dosen yang ada di Fakultas Pertanian terkhusus Program Studi Agribisnis yang telah banyak memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
6. Seluruh Pegawai Biro Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mmebantu penulis dalam menyelesaikan administrasi selama proses perkuliahan
7. Keluarga Tercinta Abangda Prada Hendro Subrata, Kakanda dr. Yurnalis Hasibuan dan Adik Noveri Ramadhan yang telah mendukung penulis dalam menyusun Skripsi.
8. Sahabatku yaitu Putri Anggina, Suhaidah, Ainun, Fairus Aini, Kitty Adelawati, Widianti Luthfi Ritonga, Heni Wulandari, Aspika Dewi Pasaribu dan Monika Sutari yang memberi semangat dan membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
9. Teman-teman tersayang yaitu kelas Agribisnis-3 2016 dan teman lainnya yang saling tolong-menolong dalam menyusun Skripsi ini.

Akhirnya hanya kepada Allah semua ini diserahkan. Keberhasilan seseorang tidak akan berarti tanpa adanya proses dari kesalahan yang dibuatnya, karena manusia adalah tempatnya salah dan semua kebaikan merupakan anugrah dari Allah Swt. Semoga masih ada kesempatan penulis untuk membalas kebaikan dari semua pihak yang telah membantu dan semoga amal baik mereka diterima oleh Allah Swt. Amin.

Medan, April 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN.....	i
RINGKASAN .....	ii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DATAR LAMPIRAN .....	xiii
PENDAHULUAN.....	1
Latar Belakang .....	1
Rumusan Masalah .....	7
Tujuan Penelitian.....	7
Kegunaan Penelitian.....	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	9
Strategi .....	9
Pengembangan Usaha .....	11
Kinerja.....	12
Industri .....	14
Produk Unggulan.....	16
Analisi SWOT .....	17
Penelitian Terdahulu .....	21
Kerangka Berfikir.....	23
METODE PENELITIAN.....	24
Metode Penelitian.....	24
Metode Penentuan Lokasi Penelitian .....	24
Metode Penarikan Sampel.....	25
Metode Pengumpulan Data .....	25
Metode Analisis Data .....	30
Definisi dan Batasan Operasional .....	32
DESKRIPSI UMUM DAERAH PENELITIAN.....	32

Letak Geografis .....	32
Keadaan Penduduk .....	33
Sarana dan Prasarana Umum.....	36
Karakteristik Sampel .....	36
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>
Gaya Kepemimpinan.....	40
Kemampuan Kerja.....	45
Evaluasi Kerja Perumusan Strategi .....	50
Analisis Faktor Internal dan Eksternal .....	57
Analisis SWOT .....	68
Perumusan Strategi.....	72
<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>82</b>
Kesimpulan.....	82
Saran.....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.	Variabel Tingkat Kinerja Perusahaan.....	26
2.	Skala Nilai ( <i>Skala Likert</i> ).....	27
3.	Rumus <i>Rating Scale</i> .....	28
4.	Skala Jawaban <i>Rating Scale</i> .....	28
5.	Matriks SWOT .....	29
6.	Luas Penggunaan Tanah.....	33
7.	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin.....	33
8.	Komposisi Penduduk Menurut Usia .....	34
9.	Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencarian.....	35
10.	Komposisi Penduduk Berdasarkan Keyakinan .....	35
11.	Sarana dan Prasarana .....	36
12.	Karakteristik Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin .....	37
13.	Karakteristik Sampel Berdasarkan Usia.....	37
14.	Karakteristik Jenis Pendidikan Sampel .....	38
15.	Karakteristik Status Sampel .....	38
16.	Gaya Kepemimpinan (Bersikap Jujur, Bijaksana, dan Bertanggung jawab) .....	40
17.	Gaya Kepemimpinan (Mampu Mengatasi Masalah dan Memberikan Solusi).....	41
18.	Gaya Kepemimpinan (Mampu Berkomunikasi Dilingkungan Internal dan Eksternal) .....	42
19.	Gaya Kepemimpinan (Mementingkan Kepentingan Kelompok Dibandingkan Pribadi) .....	42
20.	Gaya Kepemimpinan (Tidak membedakan Status/Kalangan Saling Terbuka Dengan Karyawan) .....	43
21.	Gaya Kepemimpinan (Memiliki Pengetahuan Yang Lebih Baik Dari Bawahan).....	44
22.	Kemampuan Kerja (Disiplin).....	45
23.	Kemampuan Kerja (Memiliki Inisiatif dan Etos Kerja).....	46
24.	Kemampuan Kerja (Produk Yang Dihasilkan Sesuai Standar dan	

Memiliki Kualitas Baik).....	46
25. Kemampuan Kerja (Mampu Menghasilkan Produksi Sesuai Target Yang Ditetapkan).....	47
26. Kemampuan Kerja (Mampu Bekerjasama Dengan Tim).....	48
27. Kemampuan Kerja (Meningkatkan Jangkauan Pemasaran Maka Meningkatkan Kinerja).....	49
28. Evaluasi Kerja Kinerja (Mengidentifikasi Kinerja Karyawan Lebih Baik Atau Lebih Buruk).....	51
29. Evaluasi Kerja Kinerja (Memeriksa Rencana Kerja Baik Sekarang dan Dimasa Mendatang).....	51
30. Evaluasi Kerja (Menyampaikan Hal Yang Perlu Diperbaiki).....	51
31. Evaluasi Kerja (Pengembangan SDM Perusahaan) .....	53
32. Evaluasi Kerja (Memberi Kesempatan Karyawan Untuk Menyampaikan Aspirasi) .....	54
33. Evaluasi Kerja (Mengembangkan Strategi Untuk Keberlangsungan Usaha).....	54
34. Rata-Rata Kinerja Perusahaan.....	56
35. Faktor Strategi Internal (IFAS) .....	68
36. Faktor Strategi Eksternal (EFAS) .....	70
37. Matriks SWOT .....	73

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Grafik Perkembangan Industri .....	5
2.	Diagram Analisis SWOT .....	19
3.	Skema Kerangka Pemikiran .....	23
4.	Diagram Delphi .....	72
5.	Kantor Kelurahan Bunut .....	107
6.	Tugu Kawasan Industri Sepatu Bunut.....	107
7.	Area Parkir Sepatu Bunut.....	107
8.	Proses Pembuatan Sepatu Bunut.....	108
9.	Tempat Produksi Sepatu Bunut.....	108
10.	Toko Sepatu Bunut.....	108
11.	Koleksi Sepatu Bunut.....	109

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Karakteristik Responden .....	86
2.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Kekuatan).....	88
3.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Kelemahan).....	90
4.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengemangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Peluang) .....	92
5.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Ancaman).....	94
6.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Gaya Kepemimpinan).....	96
7.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Kemampuan Kerja) .....	98
8.	Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut (Evaluasi Kerja) .....	100
9.	Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan .....	102
10.	Dokumentasi Penelitian .....	107

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Indonesia telah mengalami krisis ekonomi yang menyebabkan jatuhnya perekonomian nasional. Banyak usaha-usaha skala besar dari berbagai sektor seperti industri, perdagangan dan jasa yang mengalami stagnasi bahkan sampai terhenti aktifitasnya pada tahun 1998. Namun, Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dapat bertahan dan menjadi pemulih perekonomian pada saat keterpurukan akibat krisis moneter pada berbagai sektor ekonomi. Saat ini banyak bermunculan usaha baik dengan skala kecil, menengah maupun dalam skala besar yang merupakan salah satu jenis usaha yang membutuhkan perhatian dan upaya lebih agar mampu bersaing dengan perusahaan yang lebih besar.

Saat ini Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mempunyai peran penting dalam pembangunan ekonomi nasional. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik tahun 2015 secara nyata Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional. Hal ini dipandang sebagai salah satu jenis usaha yang mampu memberi manfaat bagi masyarakat kecil. Dengan demikian pemerintah harus memperhatikan untuk kemajuan perekonomian negara serta mampu membuka peluang yang luas untuk merekrut tenaga kerja.

Untuk pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) masih dilanda berbagai hambatan dan kelemahan dalam menghadapi dunia usaha yang semakin ketat dengan berbagai keterbatasan yang ada. Menurut Lestari (2013) terdapat beberapa kelemahan UMKM di Indonesia seperti bidang manajemen,

organisasi, teknologi, permodalan, operasional dan teknis di lapangan, terbatasnya akses pasar, kendala perizinan, serta biaya-biaya non teknis di lapangan yang sulit untuk dihindarkan. Saat ini globalisasi membuat dunia terasa semakin sempit baik dari bidang ekonomi, budaya, politik, baik dunia bisnis. Berdasarkan kebijakan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2018 menjelaskan tentang tata cara peninjauan kembali perjanjian Perdagangan Internasional. Hal ini memberikan keuntungan dan manfaat bersama bagi masing-masing negara serta akses pasar semakin mudah bagi setiap negara. hal ini merupakan ancaman besar bagi pelaku bisnis di dalam negeri dalam persaingan produk. Dengan adanya hal ini pembisnis dalam negeri harus mampu menghasilkan produk yang kualitasnya baik dan berdaya saing tinggi dengan produk dari luar negeri.

Menurut Ashariyadi (2016), menyatakan beberapa kesulitan yang masih dihadapi oleh UMKM Indonesia dalam bersaing adalah lemahnya dalam kegiatan *branding* dan promosi serta penetrasi pasar di luar negeri. Selain itu, UMKM harus mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis serta mampu mengembangkan jaringan bisnis baik sesama UMKM dan pelaku usaha lainnya secara lebih luas.

Untuk mencapai hal tersebut tidak terlepas dari perhatian dan bimbingan dari pemerintah khususnya untuk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) harus diberi perhatian lebih ekstra supaya Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dapat berjalan sesuai yang diharapkan dan dicita-citakan yakni mampu menjadi penggerak untuk perekonomian Indonesia. Suatu usaha tentu sering kali dihadapkan pada persaingan yang muncul dalam usaha tersebut, oleh karena itu dalam dunia usaha diperlukan strategi yang tepat dalam menghadapi

persaingan dari pelaku usaha sejenis. Menurut Kotler dan Keller (2009), strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

Pemilihan strategi yang baik tentu akan memberikan efek positif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ada. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) sangat banyak ditemukan dan berkembang pada pemerintahan daerah. Oleh karena itu pemerintah daerah harus berperan aktif dalam hal ini, dengan maksud agar Usaha Mikro Kecil Menengah dapat meningkatkan otonomi daerah tersebut.

Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah yang telah diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, membawa perubahan dalam paradigma pelaksanaan dan penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah Daerah dimana diberi kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengurus rumah tangganya untuk memajukan kesejahteraan serta hidup masyarakat daerahnya. Hal ini mendorong kepada setiap daerah yang dapat mengembangkan produk-produk andalan sehingga dapat menjadi sumber pemasukan bagi daerah. Dengan kebijakan otonomi daerah tersebut, daerah kabupaten atau kota dan provinsi mempunyai kewenangan yang sangat luas untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya melalui pengelolaan dan pemanfaatan potensi

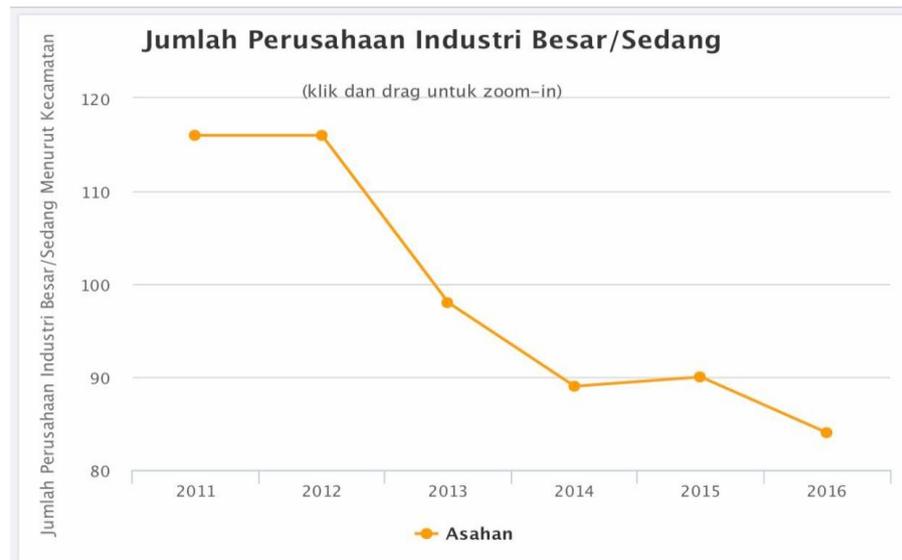
perindustrian untuk meningkatkan pendapatan asli daerah sehingga kesejahteraan masyarakat tercapai.

Banyak Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) apabila dikembangkan dengan baik dapat menjadi industri andalan Indonesia. Salah satunya adalah usaha Sepatu Bunut yang berasal dari Asahan bukan tidak mungkin akan mempunyai *brand* tersendiri di dunia internasional. Kabupaten Asahan secara geografis sebagai salah satu kabupaten yang memiliki potensi yang sangat besar terutama di sektor perdagangan barang dan jasa, namun belum dikembangkan secara maksimal dalam mendukung pengembangan sektor industri kecil dan menengah.

Kabupaten Asahan juga memiliki beberapa produk unggulan yang dihasilkan dari industri kecil dan kerajinan rumah tangga. Beberapa bidang usaha yang berkembang antara lain pembuatan pupuk kompos, pengolahan sabut kelapa, kopra, dan pembuatan sepatu kulit. Bidang usaha ini yang diharapkan kedepannya lebih berkembang dan maju supaya mampu meningkatkan pendapatan dan menyerap tenaga kerja untuk daerah Asahan sehingga diharapkan mampu memberikan kesejahteraan masyarakat.

Untuk mencapai hal tersebut diharapkan Pemkab Asahan lebih berupaya untuk memberikan perhatian khusus bagi industri-industri yang ada di daerah Asahan. Dukungan dari pemerintah daerah sangat berdampak positif bagi kemajuan industri-industri yang ada. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Kabupaten Asahan tahun 2011-2016 dapat diketahui mengenai perkembangan jumlah perusahaan pada sektor industri di Kabupaten Asahan dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Gambar 1. Grafik Perkembangan Industri Kabupaten Asahan Tahun  
2011 - 2016



Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Asahan Tahun 2016

Sektor industri di Kabupaten Asahan terus mengalami penurunan dilihat dari grafik di atas dari mulai tahun 2013-2016. Dengan demikian perlu dilakukan pengembangan pada sektor industri supaya kedepannya diharapkan sektor industri mampu menjadi penggerak perekonomian di Kabupaten Asahan.

Salah satu industri yang ada di Kabupaten Asahan yakni sepatu Bunut, sejarah keberadaan sepatu Bunut atau Bunut *shoes* berawal ketika adanya pengusaha asing yang menanamkan modalnya untuk mendirikan pabrik sepatu sekitar tahun 1970-an. Bahkan pada tempo dulu, sepatu kulit dan karet buatan pengrajin di Asahan terkenal akan kualitasnya di Sumatera Utara maupun diluar lokal dan menjadi salah satu daya tarik masyarakat untuk menjadi oleh-oleh khas Kabupaten Asahan (Sinaga, 2018). Berdasarkan artikel analisa tahun 2016 diperoleh informasi Sepatu Bunut merupakan Andalan Asahan setiap gelaran

Pekan Raya Sumatera Utara (PRSU), *stand* Asahan selalu menjadi incaran pengunjung yang selalu menantikan koleksi Sepatu Bunut.

Alat-alat dalam proses pembuatan sepatu Bunut ini masih menggunakan teknologi sederhana yaitu seperti alat seset, mesin pres sepatu dan mesin jahit. Semua dilakukan secara manual dan ciri khas sepatu Bunut memiliki model jahitan dikepala sepatunya serta menggunakan tapak yang terbuat dari bahan karet sehingga jika dilengkukan tidak akan merusak bentuk dari tapak sepatu yang lentur (Sinaga, 2018).

Penerapan teknologi internet dapat digunakan sebagai media pemasaran yang efektif, dengan jangkauan yang sangat luas tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Oleh sebab itu para pelaku usaha kecil dan menengah harus mampu memanfaatkan sebaik mungkin untuk sarana dalam meningkatkan jangkauan pemasaran, baik tingkat nasional maupun internasional (Djamaludin, 2016).

Djamaludin (2016), menjelaskan lebih lanjut bahwa strategi bisnis dalam pemasaran dan promosi produk UKM dengan media sosial internet merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan dan diterapkan dalam upaya memperluas jejaring pasar baik di tingkat lokal, nasional maupun internasional dan dengan memahami strategi bisnis dalam pemasaran dan promosi produk UKM dengan media sosial di internet, strategi *online marketing* melalui internet berpengaruh positif terhadap pemrosesan informasi.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa kegiatan promosi atas suatu produk akan jauh lebih optimal hasilnya jika program periklanan yang dilakukan pada media internet dapat diimbangi dengan tingginya pemasaran melalui e-mail, dengan demikian pemrosesan informasi bagi perusahaan untuk konsumen akan

semakin baik (Mujiyana, 2012).

Untuk mempertahankan sepatu Bunut agar tetap dikenal dan di minati oleh masyarakat, bukan hal yang mudah untuk pengrajin sepatu Bunut sendiri. Dikarenakan seiring berkembangnya zaman maka semakin banyak pula jenis dan *brand* sepatu yang dijual dipasaran. Oleh sebab itu perlunya dilakukan evaluasi kinerja bagi pengrajin Sepatu Bunut untuk lebih mengetahui kekuatan dan kelemahan produk sepatu Bunut yang akan diproduksi. Hal ini bertujuan untuk menunjang keberlangsungan usaha sepatu Bunut untuk selalu mempertahankan kualitas produk maupun meminimalisir kelemahan produk sepatu Bunut itu sendiri. Sehingga meski banyak *brand* sepatu yang ditawarkan di pasaran, Sepatu Bunut tetap menjadi pilihan konsumen.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dibahas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja pengusaha atau pemilik usaha dalam mengembangkan industri produk unggulan sepatu Bunut?
2. Bagaimana strategi pengembangan yang dapat diterapkan dalam usaha industri produk unggulan sepatu Bunut?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui kinerja pengusaha dalam mengembangkan usaha industri produk unggulan sepatu Bunut

2. Untuk mengetahui strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan usaha industri produk unggulan sepatu Bunut.

### **Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk:

1. Bagi Pengrajin sepatu Bunut, khususnya sebagai bahan informasi, pedoman dan bahan belajar dalam meningkatkan pengembangan usaha sepatu Bunut.
2. Bagi Pemerintah, sebagai Acuan atau pedoman bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan dibidang industri.
3. Bagi Peneliti, Penelitian ini sebagai langkah awal dalam penerapan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan, serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) di Fakultas Pertanian Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bagi pihak-pihak yang membutuhkan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi, wawasan dan pengetahuan serta sebagai acuan bagi penelitian berikutnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Strategi**

Strategi merupakan cara dan rencana yang dibutuhkan untuk mendukung berjalannya sebuah kegiatan yang tersusun secara sistematis sehingga mempermudah dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2012), strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti siasat atau rencana yang berarti strategi diartikan ilmu siasat.

Strategi adalah langkah-langkah yang harus dijalankan dan direncanakan untuk mempermudah mencapai tujuan yang diinginkan. Terkadang langkah yang dihadapi terjal dan berliku-liku, namun ada pula langkah yang relatif mudah, tetapi disamping itu banyak rintangan atau cobaan yang harus dijalankan secara tepat dan hati-hati (Kasmir, 2013).

Dari pengertian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi adalah suatu proses yang direncanakan untuk mencapai sasaran dalam jangka waktu tertentu. Saat strategi telah diterapkan maka akan diketahui apakah strategi berhasil atau gagal pada perusahaan tersebut. Serta apakah strategi dapat berjalan secara efektif dan efisien untuk perusahaan.

Untuk mendukung strategi perlu dilakukan terlebih dahulu perumusan strategi. Perumusan strategi sangat diperlukan setelah perusahaan mengetahui suatu ancaman yang dihadapi perusahaan, baik peluang kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan tersebut. Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen

efektif dari kesempatan dan ancaman di lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung kegiatan fungsional manajemen yang dilakukan (Hunger dan Wheelen, 2003).

Menurut Rachmad (2014), menyatakan perumusan strategi meliputi menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Dapat dilihat di bawah ini:

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 dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan dan sebaiknya dapat diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil suatu penyelesaian dalam misi.

c. Strategi

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

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan dalam organisasi secara keseluruhan. Kebijakan merupakan pedoman luas yang

menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakan-kebijakan tersebut diinterpretasikan dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing.

### **Pengembangan Usaha**

Pengembangan usaha dapat dilakukan tergantung pada kemampuan pengusaha dan pengelolaannya dalam usahanya yang dilakukan setiap hari. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan merupakan proses, cara, perbuatan mengembangkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005).

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 dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja (Hariandja, 2002).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2002 pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada atau menghasilkan teknologi baru.

Menurut kamus besar bahasa Indonesia usaha adalah kegiatan dengan menggerakkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud (Kamus Besar Bahasa Indonesi, 2005). Usaha atau bisnis merupakan salah satu aktivitas usaha yang utama dalam menunjang perkembangan ekonomi. Kata bisnis diambil dari bahasa inggris "*bussines*" (Jones dan Sewu, 2007).

Usaha adalah melakukan serangkaian kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau tidak berbentuk badan hukum, yang didirikan dan bkedudukan disuatu daerah dalam suatu negara (Harmaizar, 2003).

Menurut David (2011), pengembangan usaha merupakan sebuah proses dan misi yang dipersiapkan untuk analisis mengenai peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan, tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha. Sedangkan untuk berskala besar dan impian, terutama di bidang industri yang terkait pengembangan usaha istilah yang sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan startegis dan aliansi dengan yang lain atau perusahaan pihak ketiga.

Dari penjelasan teori di atas penulis dapat menyimpulkan pengembangan usaha merupakan suatu proses kegiatan usaha yang sengaja dipersiapkan dan dirancang oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan maksud untuk kemajuan perusahaan.

### **Kinerja**

Menurut Prawirosetono (2010), *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral. Pengertian lain diungkapkan oleh Mangkunegara (2011) yang menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan.

Kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (Handoko, 2012). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Manajemen kinerja difokuskan pada apa yang dibutuhkan organisasi, manajer pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2010). Sedangkan menurut Suprihanto (Supardi, 2014) kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan beberapa kemungkinan, misalnya standar target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Menurut Fayol dalam Sugiono (2011) kriteria mengukur kinerja sebagai berikut:

1. *Quality*, adalah tingkatan sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau dengan kata lain mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan dalam aktivitas kerja misalnya jumlah rupiah dan jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. *Team Work*, merupakan kemampuan untuk membentuk tim kerja yang solid yang mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan.

4. *Inovation*, yaitu kemampuan untuk melakukan inovatif dan kreatif dalam usaha mencapai tujuan.
5. *Independence*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan tersebut dapat bekerja sendiri.

Menurut Robertson (2002) dalam Mahsun (2009), pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses sebuah penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dan ditetapkan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud untuk mencapai yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

### **Industri**

Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS, 2013), industri adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan untuk mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia, atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi/setengah jadi, atau bahkan barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, yang sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir. Termasuk dalam kegiatan ini adalah jasa industri dan pekerjaan perakitan (*assembling*).

Menurut Pemerintah Indonesia (2015), Industri Kecil dan Menengah (IKM) memberi kontribusi besar pada pertumbuhan nasional. Pemberdayaan IKM dimaksudkan untuk mewujudkan IKM yang berdaya saing, berperan signifikan dalam penguatan struktur industri nasional, berperan dalam

pengentasan kemiskinan melalui pemerataan pembangunan industri, perluasan kesempatan kerja dan menghasilkan barang dan jasa industri untuk pasar dalam negeri dan ekspor.

Jasa industri adalah dimana kegiatan industri yang melayani keperluan pihak lain. Pada kegiatan ini bahan baku disediakan oleh pihak lain sedangkan pihak pengolah hanya melakukan pengolahannya dengan mendapat imbalan sejumlah uang atau barang sebagai balas jasa, misalnya perusahaan penggilingan padi yang melakukan kegiatan menggiling padi/gabah petani dengan balas jasa tertentu (Badan Pusat Statistik, 2016).

Perusahaan atau industri menurut Badan Pusat Statistik (2016), merupakan suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut. Industri kecil adalah perusahaan industri yang tenaga kerjanya antara 5-19 orang. Industri Mikro adalah perusahaan industri yang memiliki tenaga kerja antara 1-4 orang. Penggolongan perusahaan industri dilihat berdasarkan banyaknya tenaga kerja yang bekerja serta tanpa memperhatikan apakah perusahaan menggunakan tenaga mesin atau tidak dan tanpa memperhatikan besarnya modal perusahaan.

Menurut UU RI tahun 1984 pasal 1 tentang perindustrian menyatakan bahwa industri adalah “Kegiatan ekonomi yang mengolah bahana mentah, bahan baku, barang setengah jadi menajadi barang yang bernilai ekonomi yang lebih tinggi untuk penggunaanya, termasuk kegiatan rancang bangun dan

perekayasaan industri” (UU RI No. 5 tahun 1984).

Dari semua teori dan definisi di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pengertian industri adalah serangkaian kegiatan ekonomi yang sejenis untuk mengolah bahan mentah, barang setengah jadi atau barang jadi yang dilakukan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan alat dan bahan yang dibutuhkan sehingga barang dan jasa memiliki nilai ekonomi yang lebih tinggi.

### **Produk Unggulan**

Sektor unggulan adalah sektor yang keberadaanya memiliki peran yang besar terhadap perkembangan perekonomian suatu, karena memiliki keunggulan-keunggulan atau kriteria khusus. Selanjutnya faktor ini berkembang lebih lanjut melalui suatu kegiatan investasi dan menjadi tumpuhan kegiatan perekonomian suatu wilayah yang didasarkan atas seberapa besar peranan sektor tersebut dalam perekonomian daerah (Sambodo, 2002).

Menurut Alfita (2011), Produk Unggulan Daerah (PUD) merupakan produk yang memiliki kompetensi inti (*core competence*) yang dapat dibedakan dari daerah lainnya serta kompetensi inti daerah dapat diwujudkan melalui penciptaan berbagai faktor produksi yang dapat memberikan prestasi daerah maka dari itu potensi daerah perlu dikembangkan secara optimal sehingga menghasilkan produk unggulan daerah yang berdaya saing dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjadi ciri khas daerah tersebut.

Penentuan PUD dapat berupa barang dan jasa yang dihasilkan oleh koperasi, usaha kecil dan menengah yang potensial dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh daerah baik sumber daya alam dan sumber daya manusia maupun

budaya lokal untuk mendatangkan pendapatan bagi masyarakat serta menjadi kekuatan ekonomi bagi daerah. Langkah yang perlu dilakukan dalam menjamin pencapaiannya sasaran untuk pengembangan PUD yakni dengan meningkatkan kapasitas kelembagaan daerah serta menuangkan PUD dalam dokumen perencanaan daerah (Kemendagri, 2014).

Menurut Soemarno, (2011) dalam bahan kajian strategi Pengembangan Wilayah Berbasis Agribisnis memaparkan Produk Unggulan atau komoditi unggulan itu merupakan hasil usaha masyarakat pedesaan dengan kriteria:

- a. Mempunyai daya saing yang tinggi di pasaran (keunikan/ciri spesifik, kualitas bagus, harga murah)
- b. Memanfaatkan potensi sumber daya lokal yang potensial dapat dikembangkan
- c. Mempunyai nilai tambah tinggi bagi masyarakat pedesaan
- d. Secara ekonomi ekonomi menguntungkan dan bermanfaat untuk meningkatkan pendapatan dan kemampuan sumberdaya manusia
- e. Layak didukung oleh modal bantuan atau kredit.

### **Analisis SWOT**

Menurut Rangkuti (2013), SWOT merupakan singkatan dari *strength* (kekuatan-kekuatan), *weaknesses* (kelemahan-kelemahan), *opportunities* (peluang-peluang) dan *treaths* (ancaman-ancaman). Pengertian diatas dapat dijelaskan dalam analisis SWOT sebagai berikut:

1. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan serta keterampilan atau keunggulan lain yang menonjol terhadap pesaing untuk kebutuhan pasar suatu perusahaan.

2. Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya alam, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki secara serius dalam menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

3. Peluang (*opportunities*)

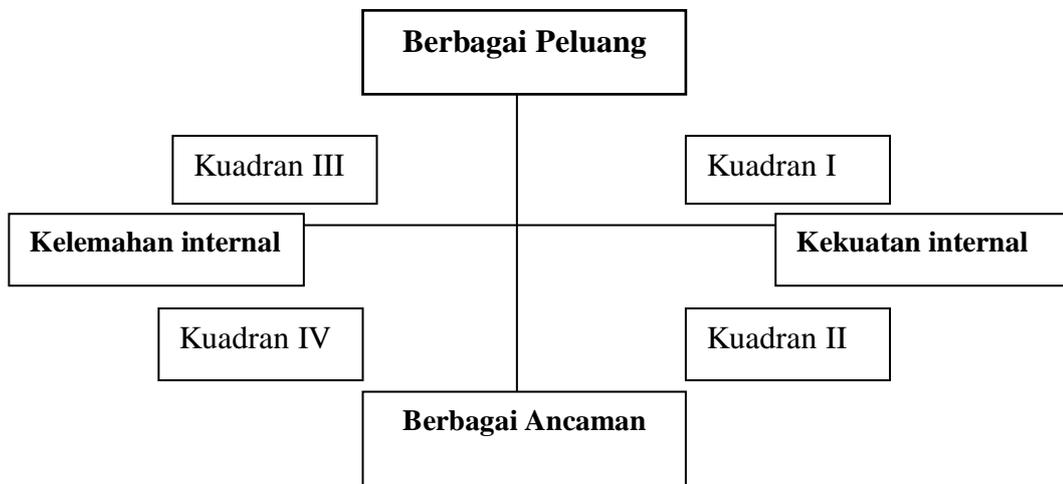
Peluang adalah situasi/kecenderungan utama yang dapat menguntungkan pihak perusahaan.

4. Ancaman (*threats*)

Ancaman adalah situasi/kecenderungan utama yang tidak menguntungkan yang harus diatasi supaya tidak merugikan perusahaan.

Pada analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan-kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*) akan tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, untuk membuat strategi harus dilakukan analisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman). Dengan menerapkan analisis SWOT maka dapat membantu mengkombinasikan berbagai faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan kemampuan internal yang dimiliki organisasi.

Bentuk gambar diagram analisis SWOT menurut Rangkuti (2009) adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Dari Gambar 2 di atas dapat diketahui bagaimana matriks kuadran SWOT yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Kuadran I

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan yakni perusahaan memiliki peluang dan kekuatan secara bersamaan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini yaitu dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

#### 2. Kuadran II

Pada posisi ini meski menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (barang/pasar).

### 3. Kuadran III

Perusahaan menghadapi peluang pada perusahaan yang sangat besar, namun disatu sisi perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan dilingkungan internal perusahaan. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

### 4. Kuadran IV

Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan startegi pertahanan atau strategi *difersive*.

Diagram analisis SWOT merupakan bentuk diagram yang menggambarkan posisi suatu usaha dengan menentukan dari hal berikut:

1. Faktor strategi eksternal (EFAS) dan faktor strategi internal (IFAS) dimana memberi setiap bobot nilai pada masing-masing faktor EFAS dan IFAS mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
2. IFAS mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) berdasarkan faktor-faktor tersebut memberikan dampak terhadap faktor strategi.
3. Kemudian menentukan rating pada masing-masing faktor IFAS dan EFAS maulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Jika peluang dan kekuatan semakin besar diberi rating 4, demikian

sebaliknya jika peluang dan kekuatan kecil maka diberi rating 1, apabila ancaman dan kelemahan semakin besar diberi rating 1, demikian sebaliknya jika ancaman dan kelemahan semakin diberi rating 4.

4. Kalikan bobot dan rating pada setiap faktor EFAS dan IFAS, selanjutnya jumlahkan nilai bobot rating ancaman, bobot rating kekuatan dikurangi dengan bobot rating kelemahan.

### **Penelitian Terdahulu**

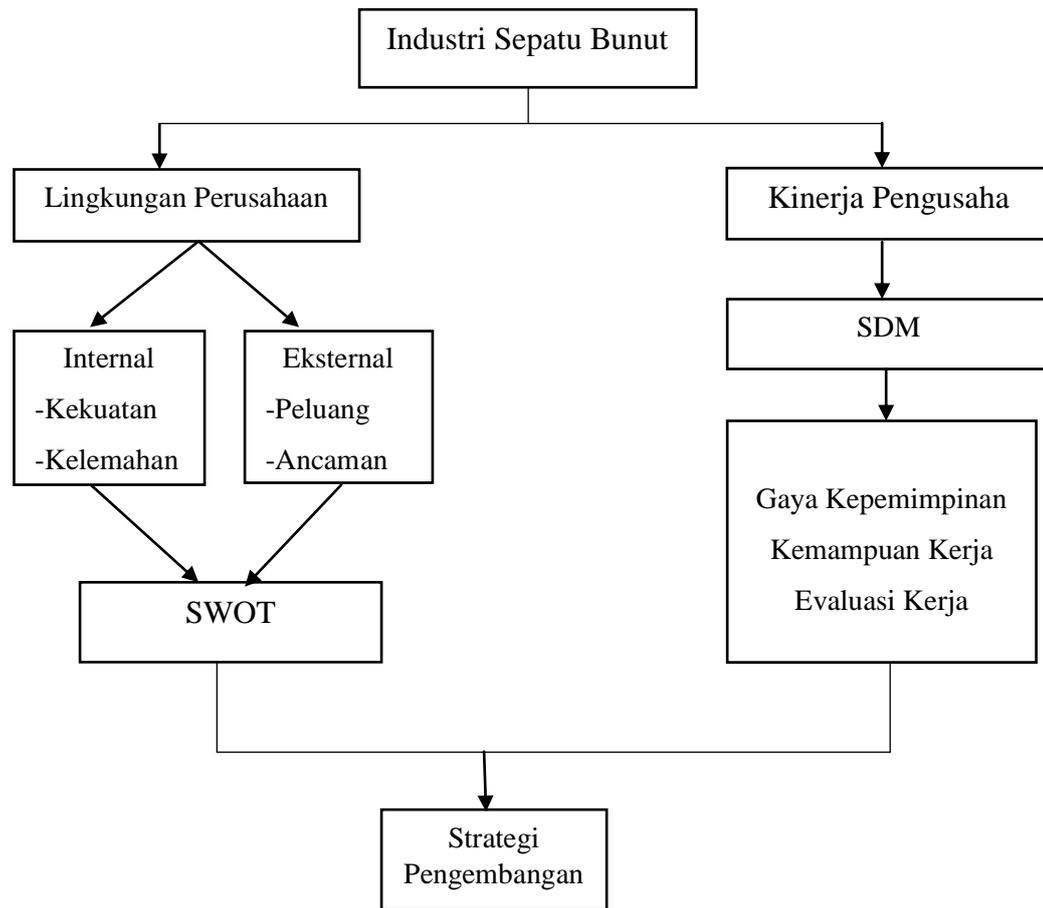
Sebagai bahan perbandingan, dalam penelitian ini penulis mencantumkan hasil-hasil kajian/penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Tujuan mencantumkan kajian terdahulu adalah untuk menunjukkan penelitian yang dilakukan apakah memiliki kesamaan, perbedaan sehingga akan lebih menjelaskan posisi permasalahan yang akan diteliti.

1. Johansyah (2013), dalam penelitiannya tentang “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Sepatu Cibaduyut Di Kota Bandung” menyimpulkan bahwa analisis lingkungan internal pada UKM Sepatu Cibaduyut maka perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi UKM Sepatu Cibaduyut adalah (1) Mutu produk yang dihasilkan baik (2) Hubungan baik dengan pelanggan. Sedangkan Faktor Eksternal Peluang Potensi pasar yang masih besar dilihat dari jumlah Penduduk Kota Bandung dan Jawa Barat serta dekatnya Kota Bandung dengan Ibu Kota Jakarta serta Tingkat pendapatan penduduk yang cukup tinggi tetapi masih ada Ancaman yaitu Tingkat Inflasi kebutuhan pokok terutama

makanan membuat masyarakat lebih mengencangkan ikat pinggang dalam pengeluarannya dan Persaingan dengan Pabrik sepatu yang lebih besar menjadi Ancaman tersendiri bagi UKM Sepatu Cibaduyut.

2. Sinaga, *dkk* (2017), jurnal dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Melalui Analisis Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) Dan Identifikasi Kebutuhan Konsumen Pada Usaha Produksi Sepatu” menyimpulkan untuk strategi pengembangan usaha dengan analisis SWOT di UD pada *Kellan Shoes* adalah posisis alternatif dimana berada pada posisi strategi agresif (*strength-opportunities*) merupakan strategi yang tepat diterapkan pada UD. Untuk pengembangan usaha *Kellan Shoes* adalah kreatifitas dalam membuat model ditingkatkan sehingga semakin beraneka ragam bentuk dan memberikan diskon.
3. Irawan, *dkk* (2019), jurnal dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis UMKM Sentra Industri Sepatu Cibaduyut Bandung” menyimpulkan pengembangan bisnis UMKM sentra industri sepatu Cibaduyut sebenarnya sudah baik walaupun belum maksimal dan ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu keterbatasan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang manajemen bisnis dan pemasaran yang dimiliki oleh kelompok perlu adanya motivasi dan pendampingan terhadap kelompok usaha UMKM agar dapat mengembangkan industri sepatu Cibaduyut secara berkelanjutan.

## Kerangka Berfikir



Gambar 2. Skema Kerangka Berfikir

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pada penelitian ini menggunakan tipe pendekatan yang telah dilakukan terhadap fokus tertentu yang dilakukan secara intensif terus menerus, mendalam dan komprehensif, sehingga ditemukan jawaban atau pertanyaan-pertanyaan penelitian secara lengkap dan transparan.

Menurut Creswel (2010), menjelaskan tentang penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna oleh sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses dalam penelitian kualitatif ini sendiri melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan dan menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang umum ke tema yang khusus.

### **Metode Penentuan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kelurahan Bunut, Kecamatan Kisaran Barat Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara. Penentuan Pemilihan Lokasi penelitian dilakukan secara sengaja atau (*Purposive*). Hal ini karena usaha industri sepatu Bunut terletak di daerah Bunut dan nama merek sepatu Bunut diambil dari daerah tempat penghasil sepatu tersebut dibuat. Waktu penelitiannya dilaksanakan pada bulan Juni 2020 sampai Agustus 2020.

### **Metode Penarikan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha sepatu Bunut yang berada di daerah Bunut, Kelurahan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Menurut Sugiyono (2016) metode sensus yaitu semua populasi dijadikan sebagai sampel. Jumlah pengusaha sepatu Bunut seluruhnya sebanyak 40 orang dan 40 orang tersebut semuanya dijadikan sampel dalam penelitian ini.

### **Metode Pengumpulan data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua macam data, data menurut sumbernya diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu:

1. Teknik pengumpulan data primer

Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan instrumen metode angket/kuesioner yang dilakukan melalui wawancara yang digunakan sebagai alat pendamping dalam mengumpulkan data. Daftar pertanyaan yang diberikan peneliti memiliki pilihan jawaban yang akan dijawab oleh responden melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

2. Teknik pengumpulan data sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder yang digunakan adalah studi dokumentasi yaitu memperoleh data melalui pemilik/pengrajin terhadap catatan penulis maupun dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah-masalah yang diteliti serta data-data yang didapat dari pihak-pihak instansi yang terkait dan didukung oleh referensi dari jurnal-jurnal dan artikel.

## Metode Analisis Data

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif dalam penelitian ini yaitu dengan cara memberikan gambaran mengenai data atau kejadian berdasarkan fakta-fakta yang tampak pada situasi yang diselidiki peneliti dan objek yang diteliti terpisah, proses penelitian yang dilakukan melalui pengukuran dengan metode analisis deskriptif kuantitatif menggunakan *skala likert* dan alat yang baku yaitu matriks SWOT.

*Skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Dengan *skala likert*, maka pernyataan yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator.

Tabel 1. Pernyataan Tingkat Kinerja Pengusaha Sepatu Bunut

No	Pernyataan	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersikap jujur, bijaksana dan bertanggung jawab</li> <li>2. Mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi</li> <li>3. Mampu berkomunikasi di lingkungan internal dan eksternal</li> <li>4. Mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan pribadi</li> <li>5. Tidak membedakan status/kalangan saling terbuka dengan karyawan</li> <li>6. Memiliki pengetahuan yang lebih baik dari bawahan</li> </ol>
2	Kemampuan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin</li> <li>2. Memiliki inisiatif serta memiliki etos kerja</li> <li>3. Produk yang dihasilkan sesuai standar dan memiliki kualitas baik</li> <li>4. Mampu menghasilkan produksi sesuai target yang telah ditetapkan</li> <li>5. Mampu bekerjasama dengan tim</li> <li>6. Meningkatkan jangkauan pemasaran maka meningkatkan kinerja</li> </ol>

Lanjutan Tabel 1

No	Pernyataan	Indikator
3	Evaluasi Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk</li> <li>2. Memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang</li> <li>3. Meyampaikan hal yang perlu diperbaiki</li> <li>4. Pengembangan SDM pengusaha</li> <li>5. Memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan aspirasi</li> <li>6. Mengembangkan strategi untuk keberlangsungan usaha</li> </ol>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Kemudian indikator tersebut dapat dijadikan sebagai titik tolak ukur menyusun item-item yang berupa pertanyaan atau pernyataan. Hasil yang di peroleh kemudian di persentasekan berdasarkan jumlah responden. Persentase terbesar dari setiap hasil merupakan dominan dari masing-masing indikator yang dianalisis dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Skala nilai (*Skala likert*)

Skala jawaban ( <i>skala likert</i> )	Skala penilaian verbal
4	Sangat Baik
3	Baik
2	Tidak Baik
1	Sangat Tidak Baik

Sumber : Sugiyono, 2017

Pengukuran yang menggunakan *skala likert* yakni dari sangat baik sampai tidak baik. Untuk menghitung jumlah skor ideal (kriterium) dari seluruh item maka dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Skor Kriterium} = \text{Nilai skala} \times \text{Jumlah responden}$$

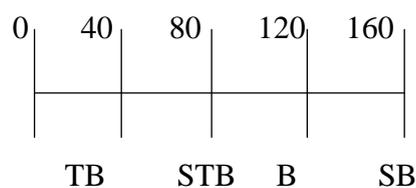
Jika skor tertinggi pada skala jawaban 4 dan jumlah responden 40, maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

Tabel 3. Rumus *Rating Scale*

Rumus	Skala
$4 \times 40 = 160$	SB
$3 \times 40 = 120$	B
$2 \times 40 = 80$	TB
$1 \times 40 = 40$	STB

Sumber : Sugiyono, 2017

Skor yang diperoleh selanjutnya dimasukkan kedalam *rating scale* berikut ini :



*Rating Scale* berfungsi untuk mengetahui hasil data pada kuisisioner dengan ketentuan sebagai berikut :

Tabel 4. Skala Jawaban *Rating Scale*

Nilai Jawaban	Skala
121-160	SB
81-120	B
41-80	TB
0-40	STB

Sumber: Sugiyono, 2017

Untuk menyelesaikan masalah ke 2 yaitu dengan menggunakan matriks SWOT. Menurut Rangkuti (2009), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif startegis.

Tabel 5. Matriks SWOT

Faktor internal	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
Faktor eksternal		
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti 2009

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT di atas :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan perencanaan dan tujuan perusahaan yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini yakni menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menguasai ancaman yang ada.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

4. Strategi WT

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

### **Definisi dan Batasan Operasional**

1. Lingkungan internal, merupakan kegiatan *input* yang sangat penting dalam merumuskan strategi yang meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang terdapat dalam perusahaan.
2. Lingkungan eksternal, merupakan segala kegiatan yang berada diluar perusahaan dan mengarah pada identifikasi terhadap peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).
3. Strategi merupakan cara dan rencana yang dibutuhkan untuk mendukung berjalannya sebuah kegiatan yang tersusun secara sistematis sehingga mempermudah dalam mencapai tujuan yang diinginkan.
4. SWOT merupakan teknik yang relatif sederhana yang dapat digunakan untuk memformulasikan strategi sehingga mempermudah kita dalam menganalisis dan merumuskan strategi.
5. *Skala likert* merupakan teknik pengukuran yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.
6. Pengembangan usaha merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan pengusaha dalam mengelola usahanya untuk kemajuan usaha yang dilakukan setiap hari.
7. Industri adalah serangkaian kegiatan ekonomi yang sejenis untuk mengolah bahan mentah, barang setengah jadi atau barang jadi yang dilakukan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang atau jasa dengan menggunakan alat dan bahan yang dibutuhkan sehingga barang dan jasa memiliki nilai ekonomi yang lebih tinggi.

8. Produk unggulan adalah sektor yang keberadaan produk yang dihasilkan berperan besar dan memiliki kompetensi inti dalam perkembangan perekonomian suatu wilayah, karena mempunyai keunggulan-keunggulan/kriteria.
9. Sepatu Bunut merupakan salah satu industri produk unggulan yang ada di Kabupaten Asahan, serta menjadi oleh-oleh khas Asahan. Sejarah keberadaan Sepatu Bunut atau Bunut *Shoes*, berawal ketika adanya pengusaha asing yang menanamkan modalnya untuk mendirikan pabrik sepatu sekitar tahun 1970-an.
10. Kinerja merupakan hasil pencapaian pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, visi, misi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.
11. Penelitian ini dilakukan di Bunut Kecamatan Kisaran Barat Kabupaten Asahan.
12. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.
13. Sampel dalam penelitian ini adalah semua pengrajin sepatu Bunut.

## DESKRIPSI UMUM DAERAH PENELITIAN

### Letak Geografis

Kabupaten Asahan merupakan salah satu Kabupaten yang berada di kawasan Pantai Timur Sumatera Utara. Secara geografis Kabupaten Asahan berada pada 2°03'00" - 3°6'00" Lintang Utara 99°01'00" - 100°00'00" Bujur Timur, dengan ketinggian 0- 1.000 m di atas permukaan laut.

Menurut BPS Asahan tahun 2016 , Kabupaten Asahan menempati area seluas 373.297 Ha yang terdiri dari 25 Kecamatan, 27 Kelurahan dan 117 Desa. Wilayah Kabupaten Asahan di sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Batu Bara, di sebelah Selatan dengan Kabupaten Labuhan Batu Utara dan Toba Samosir, di sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Simalungun dan di sebelah Timur berbatasan dengan Selat Malaka.

Dari 27 kelurahan yang ada di Kabupaten Asahan salah satunya yakni Kelurahan Bunut. Kelurahan Bunut berada di jalan lintas Asahan dari pusat kota Kisaran memerlukan waktu tempuh  $\pm$  10 menit serta terletak  $\pm$  8 km dari pusat Kota Kisaran. Kelurahan ini sebagian besar wilayahnya adalah HGU PT. Bakrie Sumatra *Plantations*, Tbk yang meliputi lapangan *golf*, pabrik karet dan kompleks rumah dinas staff dan karyawan PT. BSP. Kelurahan Bunut merupakan hasil dari pemekaran Kelurahan Kisaran Baru. Kondisi kelurahan Bunut merupakan dataran rendah yang luas wilayahnya 126 Ha. Kelurahan Bunut memiliki batas-batas wilayah. Dapat dilihat sebagai berikut:

1. Sebelah utara berbatasan dengan desa Sidomulyo
2. Sebelah selatan berbatasan dengan kelurahan Dadimulyo
3. Sebelah barat berbatasan dengan kelurahan Bunut Barat

4. Sebelah timur berbatasan dengan kelurahan Sidomukti

Berikut perincian luas wilayah kelurahan Bunut berdasarkan kegunaannya dapat dilihat pada Tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6. Luas Penggunaan Tanah di Bunut

No	Pemanfaatan Tanah	Luas (Ha)
1	Pemukiman	29
2	Pertanian	-
3	Perkebunan	91
4	Hutan	-
5	Fasilitas Umum dan Lainnya	6
<b>Jumlah</b>		<b>126</b>

Sumber : Kantor Kelurahan Bunut 2019

### Keadaan Penduduk

#### Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

Penduduk pada Kelurahan Bunut pada tahun 2019 berjumlah s 10.820 jiwa. Berdasarkan jenis kelamin jumlah penduduk pada Kelurahan Bunut terdiri dari jumlah laki-laki sebanyak 5.310 jiwa dan perempuan sebanyak 5.510 jiwa. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat datanya pada Tabel 7 di bawah ini.

Tabel 7. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Jiwa	Persentase (%)
1	Laki-laki	5.310	49
2	Perempuan	5.510	51
<b>Jumlah</b>		<b>10.820</b>	<b>100</b>

Sumber : Kantor Kelurahan Bunut 2019

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa jumlah penduduk dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak dibanding dengan jenis kelamin laki-laki, dengan selisih persentase jumlah penduduk sebesar 2%.

### Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia

Penduduk yang berdomosili di Kelurahan Bunut memiliki berbagai rentang usia. Berikut adalah jumlah penduduk yang berada di Kelurahan Bunut ditinjau berdasarkan usia. Dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8. Komposisi Penduduk Menurut Usia

No	Usia	Jumlah	Persentasi (%)
1	0-15	1.100	10,16
2	16-50	7.915	73,15
3	>51	1.805	16,6
<b>Jumlah</b>		<b>10.820</b>	<b>100</b>

Sumber : Kantor Kelurahan Bunut 2019

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa usia penduduk di Kelurahan Bunut pada rentang usia 16-50 tahun, memiliki jumlah yang paling tinggi yaitu sebanyak 7.915 jiwa atau 73,15% dari keseluruhan jumlah penduduk yang berada pada kelurahan Bunut. Dimana rentang usia tersebut merupakan usia produktif setiap individu mempunyai orientasi untuk bekerja guna mencukupi kebutuhan ekonomi. Sedangkan penduduk dengan usia lanjut berjumlah sebanyak 1.805 jiwa atau 16,6% dari keseluruhan jumlah penduduk

### Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan

Berdasarkan data kelurahan Bunut pada tahun 2019 mayoritas masyarakat Bunut bermata pencaharian sebagai karyawan. Hal ini dikarenakan sebagian besar wilayah Bunut dekat dengan Perkebunan BSP (*Bakrie Sumatera Plantation*) yang dimiliki oleh Aburizal Bakrie, awal mulanya pabrik yang didirikan beroperasi sebagai pabrik yang memproduksi sepatu namun seiring berjalan waktu kemudian beralih menjadi pabrik pengolahan karet hingga sampai saat ini, sehingga banyak masyarakat sekitar yang menjadi karyawan di pabrik milik Perkebunan BSP.

Tabel 9. Komposisi Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian

No	Jenis Pekerjaan	Jumlah	Persentase (%)
1	Karyawan	200	35,4
2	PNS	54	9,5
3	TNI	30	5,3
4	Wiraswasta	180	31,9
5	Lain-lain	100	17,7
<b>Jumlah</b>		<b>564</b>	<b>100</b>

Sumber: Kantor Kelurahan Bunut 2019

Dari Tabel 9 di atas dapat diketahui bahwa masyarakat yang berkerja sebagai karyawan sebanyak 200 orang (35,4%) dan 54 orang (9,5%) bekerja sebagai PNS, dan TNI 30 orang (5,3%) selanjutnya untuk wiraswasta 180 orang (31,9%) termasuk pengusaha industri sepatu Bunut didalamnya. Pekerjaan lain-lain sebanyak 100 (17,7%).

#### Jumlah Penduduk Berdasarkan Keyakinan

Penduduk di Kelurahan Bunut memiliki beberapa keyakinan yang dapat dilihat pada Tabel 10 di bawah ini :

Tabel 10. Komposisi Penduduk Berdasarkan Keyakinan

No	Kepercayaan	Jumlah	Persentase (%)
1	Islam	9.109	84,1
2	Protestan	1.005	9,2
3	Khatolik	512	4,7
4	Budha	194	1,7
<b>Jumlah</b>		<b>10.820</b>	<b>100</b>

Sumber: Kantor Kelurahan Bunut 2019

Berdasarkan data pada Tabel 10 di atas maka dapat diketahui jumlah tertinggi penduduk di Kelurahan Bunut menganut kepercayaan islam dengan jumlah 9.109 orang dengan persentase (84,1%), sedangkan dengan jumlah penduduk keyakinan terendah yakni budha 194 orang (1,7%).

### **Sarana dan Prasarana Umum**

Setiap daerah memiliki sarana dan prasarana yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Sarana yang ada disesuaikan dengan kebutuhan topografi setiap daerah. Tingkat perkembangan suatu daerah dapat diukur dengan kemajuaj kondisi sarana dan prasarana yang ada. Dengan kemajuan sarana dan prasaranan tersebut maka baiknya laju pertumbuhan sebuah daerah, baik dari sektor perekonomian maupun dari sektor lainnya.

Bunut memiliki beberapa sarana dan prasarana. Keadaan sarana dan prasarana akan mempengaruhi perkembangan dan kemajuan masyarakat. Semakin baik sarana dan prasarana pendukung maka akan mempercepat laju pembangunan baik di tingkat lokal maupun regional. Keadaan sarana dan prasarana di Kelurahan Bunut dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 11. Sarana dan Prasarana di Kelurahan Bunut

<b>No</b>	<b>Jenis Sarana dan Prasarana</b>	<b>Unit</b>
1	Tempat Ibadah	6
2	Sarana Pendidikan	6
3	Air Bersih	1
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>

*Sumber: Kantor Kelurahan Bunut 2019*

### **Karakteristik Sampel**

Sampel merupakan komponen yang paling penting dalam sebuah penelitian. Karakteristik sampel harus sesuai dengan tujuan sebuah penelitian. Sesuai dengan judul maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah para pengrajin sepatu Bunut yang berjumlah 40 orang dan digunakan seluruhnya oleh peneliti dalam penelitiannya. Berdasarkan Karakteristik sampel penelitian dibedakan berdasarkan

jenis kelamin, usia, pendidikan, dan status responden. Penulis akan menjabarkan keseluruhan karakteristik sampel penelitian.

#### a. Jenis Kelamin

Karakteristik sampel penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 12 di bawah ini.

Tabel 12. Sampel Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jawaban Sampel	
		Orang	Persentase
1	Laki-laki	25	62,5%
2	Perempuan	15	37,5%
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan Tabel 12 di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden pengrajin dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak yakni 25 orang (62,5%) sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 15 orang (37,5%).

#### b. Usia

Usia merupakan satuan waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk hal ini menjadi komponen yang penting dalam karakteristik sampel. Faktor usia pada sampel dapat mempengaruhi pada penelitian. Dalam penelitian ini karakteristik sampel penelitian berdasarkan rentang usia dapat dibedakan menjadi beberapa bagian seperti yang terdapat pada Tabel 13.

Tabel 13. Komposisi Sampel berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Jawaban Sampel	
		Orang	Persentase
1	21-30	10	25%
2	31-39	12	30%
3	40-70	18	45%
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 13 di atas dapat diketahui bahwa jumlah sampel penelitian yang terbanyak berada pada rentang usia 40-70 tahun dengan persentase 45%, sedangkan rentang usia yang paling sedikit pada usia 21-30 tahun (25%).

### c. Jenis Pendidikan

Karakteristik sampel penelitian berdasarkan jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 14 di bawah ini.

Tabel 14. Jenis Pendidikan Sampel

No	Pendidikan Terakhir Sampel	Jawaban Sampel	
		Orang	Persentase
1	SMP	1	2,5%
2	SMA	27	67,5%
3	D3	2	5%
4	S1	10	25%
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 14 di atas dapat diketahui bahwa jumlah sampel penelitian yang memiliki jenis pendidikan terbanyak yakni pendidikan SMA dengan jumlah 27 orang (67,5%) dan jenis pendidikan dengan jumlah paling sedikit yakni pendidikan SMP hanya 1 orang (2,5%).

### d. Status Sampel

Karakteristik sampel penelitian berdasarkan status sampel dapat dilihat pada Tabel 15 di bawah ini.

Tabel 15. Status Sampel

No	Status Sampel	Jawaban Sampel	
		Orang	Persentase
1	Menikah	38	95%
2	Belum Menikah	2	5%
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan data yang diperoleh pada Tabel 15 di atas dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang tertinggi yakni pada status menikah sebanyak 22 orang (55%) dan yang belum menikah sebanyak 18 orang (45%).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Pengusaha

#### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri perilaku yang dapat digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama agar tercapai sasaran dan tujuan yang diinginkan. Berkembangnya suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana atasan dapat mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam menjalankan tujuan yang telah direncanakan. Dengan kerjasama yang dapat terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan maka semakin mudah sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan. Untuk lebih jelas mengenai penjabaran gaya kepemimpinan yang diajukan peneliti dalam menjawab rumusan masalah yang kedua mengenai kinerja perusahaan sepatu Bunut maka dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 16. Bersikap Jujur, Bijaksana, dan Bertanggung Jawab

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	24	60,0	96
Baik	3	16	40,0	48
Tidak Baik	2	0	0	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>144</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Pada Tabel 16 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan dengan menerapkan sikap jujur, bijaksana dan bertanggung jawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 144. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 16 bahwa 60% responden menyatakan bahwa sangat baik dalam menerapkan dan memiliki sikap jujur, bijaksana dan bertanggung jawab

terhadap gaya kepemimpinan sedangkan 40% menyatakan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut mampu menerapkan sikap jujur, bijaksana dan bertanggung jawab sangat baik terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini disebabkan dengan menerapkan sikap tersebut usaha sepatu Bunut tetap ada dan bertahan sejak zaman penjajahan Belanda sampai saat ini.

Tabel 17. Mampu Mengatasi Masalah dan Memberikan Solusi

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	29	72,5	116
Baik	3	11	27,5	33
Tidak Baik	2	0	0	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>149</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Pada Tabel 17 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 149. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 17 bahwa 72,5% responden menyatakan sangat baik dengan mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi terhadap gaya kepemimpinan, sedangkan 27,5% responden menyatakan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi sangat baik terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini diketahui dari berbagai masalah yang telah dihadapi oleh pengusaha yang sudah sejak lama mendirikan usaha sepatu Bunut seperti masalah saat ini mengenai covid terutama dalam menurunnya omset penjualan sehingga pengusaha memberikan potongan harga kepada konsumen terhadap pembelian produk sepatu Bunut.

Tabel 18. Mampu Berkomunikasi Di Lingkungan Internal dan Eksternal

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	21	52,5	84
Baik	3	18	45,0	54
Tidak Baik	2	1	2,5	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>140</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 18 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan mampu berkomunikasi dilingkungan internal dan eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 140. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 18 bahwa 52,5% responden menyatakan sangat baik dalam berkomunikasi dilingkungan internal dan eksternal terhadap gaya kepemimpinan, sedangkan 45% responden menyatakan baik, dan 2,5% responden menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan mampu berkomunikasi sangat baik di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Hal ini disebabkan karena dengan mampu berkomunikasi dengan baik maka mempermudah untuk menarik perhatian konsumen lama dan konsumen baru.

Tabel 19. Mementingkan Kepentingan Kelompok Dibandingkan Pribadi

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	16	40,0	64
Baik	3	18	45,0	54
Tidak Baik	2	6	15,0	12
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>130</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 19 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan pribadi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor

adalah 130. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 19 bahwa 40,0% responden menyatakan sangat baik dengan mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan pribadi sedangkan 45,0% menyatakan baik dan 15,0% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha lebih mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan kepentingan pribadi sangat baik terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini diketahui dari sikap pengusaha dan karyawan yang dapat dilihat peneliti selama proses penelitian yakni pengusaha selalu tepat waktu dan terlebih dahulu menggaji karyawan jika ada keperluan mendadak atau ingin pergi keluar kota, sehingga karyawan tidak menunggu dan telat menerima gaji.

Tabel 20. Tidak Membedakan Status/Kalangan Saling Terbuka dengan Karyawan

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	21	52,5	84
Baik	3	18	45,0	54
Tidak Baik	2	1	2,5	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>140</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 20 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan tidak membedakan status/kalangan saling terbuka dengan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 140. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 20 bahwa 52,5% responden menyatakan sangat baik dengan tidak membedakan status/kalangan saling terbuka dengan karyawan sedangkan 45,0% menyatakan baik dan 2,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha tidak membedakan status/kalangan saling terbuka

dengan karyawan. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa pengusaha sekaligus pengrajin sangat hangat dengan karyawannya dan ramah tak jarang para karyawan dan pengusaha saling bercanda satu sama lain sehingga tidak ada jarak antara pengusaha dan karyawan.

Tabel 21. Memiliki Pengetahuan Yang Lebih Baik Dari Bawahan

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	23	57,5	92
Baik	3	14	35,0	42
Tidak Baik	2	3	7,5	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>140</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 21 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan gaya kepemimpinan memiliki pengetahuan yang lebih baik dari bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 140. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 21 bahwa 57,5% responden menyatakan sangat baik dengan memiliki pengetahuan yang lebih baik dari bawahan sedangkan 35,0% menyatakan baik dan 7,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha memiliki pengetahuan yang lebih baik dari bawahan. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa pengusaha sangat antusias dan tanggap ketika menjawab pertanyaan saat wawancara yang dilakukan peneliti bahkan pengusaha memberikan arahan dan motivasi kepada peneliti mengenai bisnis.

## Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan serta melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya akan jabatan yang diterimanya serta yang didasarkan oleh kemampuan, pengalaman serta kesungguhan akan waktu.

Tabel 22. Disiplin

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	23	57,5	92
Baik	3	16	40,0	48
Tidak Baik	2	1	2,5	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>142</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 22 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan kemampuan kerja dalam menerapkan sikap disiplin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 142. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 22 bahwa 57,5% responden menyatakan sangat baik menerapkan sikap disiplin sedangkan 40,0% menyatakan baik dan 2,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha dapat menerapkan sikap disiplin. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa kedisiplinan sangat penting dalam hidup terutama dalam melakukan usaha karena mampu memanfaatkan waktu dengan baik merupakan hal yang utama dan peneliti melihat secara langsung kegiatan perusahaan dari proses produksi dan waktu buka toko yang benar sesuai dengan waktu yang telah diterapkan perusahaan yang selalu

tepat waktu dalam kegiatan sesuai dengan tugas yang dibebankan masing-masing karyawan.

Tabel 23. Memiliki Inisiatif Serta Memiliki Etos Kerja

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	30	75,0	120
Baik	3	9	22,5	27
Tidak Baik	2	1	2,5	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>149</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 23 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan kemampuan kerja memiliki inisiatif serta memiliki etos kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 149. Skor ini di dapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 23 bahwa 75,0% responden menyatakan sangat baik dengan menerapkan sikap disiplin sedangkan 22,5% menyatakan baik dan 2,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusahamemiliki inisiatif serta memiliki etos kerja. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa pengusaha juga sering berdiskusi dan bertukar pikiran kepada karyawan supaya inisiatif dan kreatif yang dimiliki karyawan juga dapat tersalurkan untuk kemajuan usaha sepatu Bunut.

Tabel 24. Produk Yang Dihasilkan Sesuai Standar dan Memiliki Kualitas Baik

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	23	57,5	92
Baik	3	17	42,5	51
Tidak Baik	2	0	0	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>143</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 24 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan kemampuan kerja dengan produk yang dihasilkan sesuai standar dan memiliki kualitas baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 143. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 24 bahwa 57,5% responden menyatakan sangat baik produk yang dihasilkan sesuai standar dan memiliki kualitas baik dan 42,5% menyatakan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut produk yang dihasilkan sesuai standar dan memiliki kualitas baik. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa dengan mempunyai produk yang memiliki standar dan kualitas yang baik merupakan keunggulan dan identitas perusahaan yang dapat dibanggakan hal ini harus tetap dijaga seterusnya supaya tidak memberikan kekecewaan konsumen dengan merubah standar kualitas yang telah diterapkan dan dijaga oleh pengusaha.

Tabel 25. Mampu Menghasilkan Produksi Sesuai Target yang Ditetapkan

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	24	60,0	96
Baik	3	16	40,0	48
Tidak Baik	2	0	0	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>144</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 25 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan kemampuan kerja mampu menghasilkan produksi sesuai target yang ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 144. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik.

Berdasarkan Tabel 25 bahwa 60,0% responden menyatakan sangat baik mampu menghasilkan produksi sesuai target yang ditetapkan dan 40,0% menyatakan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut mampu menghasilkan produksi sesuai target yang ditetapkan. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa dengan menerapkan dan memiliki target produksi maka karyawan dapat bekerja dan memproduksi sepatu Bunut sesuai ketentuan yang telah diterapkan perusahaan, sehingga perusahaan tidak akan bingung ketika ada pesanan mendadak karena jumlah sepatu bakalan tetap ada ditoko. Kecuali pada saat sekarang akibat pandemi covid pengusaha sepatu Bunut untuk target produksi dikurangi oleh pengusaha di karenakan pesanan dan penjualan sepatu Bunut yang tidak stabil. Maka target yang diproduksi tidak diterapkan sebelum terjadinya covid untuk saat ini melainkan disesuaikan dengan kondisi dan situasi pada saat ini.

Tabel 26. Mampu Bekerjasama Dengan Tim

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	29	72,5	116
Baik	3	10	25,0	30
Tidak Baik	2	1	2,5	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>148</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 26 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan kemampuan kerja mampu bekerjasama dengan tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 148. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 26 bahwa 72,5% responden menyatakan sangat baik kerja mampu bekerjasama

dengan tim sedangkan 25,0% menyatakan baik dan 2,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha mampu bekerjasama dengan tim. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam menjawab pertanyaan dalam wawancara bahwa dengan mampu bekerjasama dengan tim dengan baik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah usaha, terlebih jika kurangnya kerjasama dalam tim maka bukan tidak mungkin perusahaan selalu mencari karyawan baru karena ketidakcocokan antara pengusaha dan karyawannya dengan demikian kerjasama dengan tim harus selalu ditingkatkan dalam setiap kegiatan dengan tujuan untuk mempermudah pengusaha dalam meningkatkan kemajuan dan keberlangsungan usaha kedepannya.

Tabel 27. Meningkatkan Jangkauan Pemasaran Maka Meningkatkan Kinerja

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	24	60,0	96
Baik	3	16	40,0	48
Tidak Baik	2	0	0	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>144</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 27 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan kemampuan kerja meningkatkan jangkauan pemasaran maka meningkatkan kinerja usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 144. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 27 bahwa 60,0% responden menyatakan sangat baik meningkatkan jangkauan pemasaran maka meningkatkan kinerja usaha dan 40,0% menyatakan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut meningkatkan jangkauan pemasaran maka meningkatkan kinerja

usaha. Hal ini diketahui oleh peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dengan meningkatkan jangkauan pemasaran maka semakin luas peluang akan pemasaran sepatu Bunut demikian produk sepatu Bunut akan lebih banyak dikenal oleh masyarakat luas sehingga kinerja usaha juga semakin meningkatkan kemajuan usaha.

### Evaluasi Kerja

Evaluasi kerja merupakan proses pengumpulan dan penilaian untuk pelaporan informasi yang dilakukan untuk mengetahui hasil kerja seorang individu, grup dan organisasi. Berikut Tabel evaluasi kerja usaha sepatu Bunut.

Tabel 28. Mengidentifikasi Kinerja Karyawan Lebih Baik Atau Lebih Buruk

Skala Jawaban	Bobot Nilai	Frekuensi	Persentase	Hasil
Sangat Baik	4	17	42,5	68
Baik	3	20	50,0	60
Tidak Baik	2	3	7,5	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>134</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 28 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan evaluasi kerja mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 134. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 28 bahwa 42,5% responden menyatakan sangat baik dalam mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk sedangkan 50,0% menyatakan baik dan 7,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut mampu mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk. Hal ini diketahui peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti bahwa pengusaha diam-diam memperhatikan dan

mengamati kerja karyawannya setiap harinya, dan apabila kerja karyawan tidak sesuai standar cara kerja perusahaan maka tidak segan pengusaha / pemilik usaha sepatu Bunut langsung menegur dan memberi saran. Tetapi untuk masa pandemi covid-19 saat ini, pengusaha mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk kurang seefektif biasanya karena banyak peraturan dan ketentuan yang diubah pengusaha sesuai kebutuhan dan kepentingan yang dibutuhkan melihat kondisi dan situasi saat ini. Contohnya seperti pengurangan target produksi sepatu Bunut sebelum dan sesudah terjadinya covid-19.

Tabel 29. Memeriksa Rencana Kerja Baik Sekarang dan Dimasa Mendatang

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	18	45,0	72
Baik	3	19	47,5	57
Tidak Baik	2	3	7,5	6
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>135</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 29 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan evaluasi kerja memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 135. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 29 bahwa 45,0% responden menyatakan sangat baik dalam memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang sedangkan 47,5% menyatakan baik dan 7,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang. Hal ini diketahui peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti bahwa pengusaha sepatu Bunut memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang sangat penting dilakukan

untuk memperkecil kemungkinan masalah yang akan datang dan meminimalisir kerugian dalam perusahaan seperti pada saat sekarang karena wabah covid pengusaha harus merubah rencana dan mencari solusi untuk tetap berproduksi dan menstabilkan penjualan sepatu.

Tabel 30. Menyampaikan Hal yang Perlu Diperbaiki

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	19	47,5	76
Baik	3	20	50,0	60
Tidak Baik	2	1	2,5	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>138</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 30 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan evaluasi kerja menyampaikan hal yang perlu diperbaiki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 138. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 30 bahwa 47,5% responden menyatakan sangat baik dalam menyampaikan hal yang perlu diperbaiki sedangkan 50,0% menyatakan baik dan 2,5% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut menyampaikan hal yang perlu diperbaiki. Hal ini diketahui peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti bahwa kekompakan dan kerjasama dalam tim sangat perlu meskipun sebagai pengusaha jika hal yang dilakukan kurang baik perlu dilakukan evaluasi dan menerima masukan dari karyawan hal ini dilakukan untuk kemajuan usaha, sebaliknya jika kerja karyawan kurang baik juga dilakukan evaluasi hal apa yang perlu diperbaiki untuk kedepannya, sebagai pemilik juga tidak boleh egois harus tetap mendengarkan dan menerima masukan dari bawahan untuk kemajuan usaha sepatu Bunut.

Tabel 31. Pengembangan SDM

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	20	50,0	80
Baik	3	19	45,0	57
Tidak Baik	2	2	5,0	2
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>139</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 31 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan evaluasi kerja pengembangan sdm. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 139. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 31 bahwa 50,0% responden menyatakan sangat baik dalam pengembangan sdm sedangkan 45,0% menyatakan baik dan 5,0% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut melakukan pengembangan sdm. Hal ini diketahui peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam wawancara bahwa pengusaha sepatu Bunut melakukan pengembangan sdm perusahaan dengan maksud dan tujuan supaya sdm yang ada dalam perusahaan lebih memiliki kemampuan baik dari aspek produksi, pemasaran sampai komunikasi kepada lingkungan sekitar. Biasaya pengusaha sering mengobrol atau bertukar pikiran bersama serta adanya Bantuan Pelatihan Daerah (BAPERDA) yang diberikan oleh pemerintah daerah.

Tabel 32. Memberi Kesempatan Karyawan Untuk Menyampaikan Aspirasi

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	19	47,5	76
Baik	3	21	52,5	63
Tidak Baik	2	0	0	0
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>139</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 32 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan evaluasi kerja memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan aspirasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 139. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 32 bahwa 47,5% responden menyatakan sangat baik memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan aspirasi dan 52,5% menyatakan baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan aspirasi. Hal ini diketahui peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti dalam wawancara bahwa pengusaha juga perlu masukan dan saran dari karyawan dalam kelangsungan usaha, seperti dalam memberi saran model sepatu yang lagi banyak digemari atau *trent fasion* saat ini, pengusaha sering melakukan diskusi dan *sharing* kepada karyawan sepatu Bunut.

Tabel 33. Mengembangkan Strategi Untuk Keberlangsungan Usaha

<b>Skala Jawaban</b>	<b>Bobot Nilai</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Hasil</b>
Sangat Baik	4	19	47,5	76
Baik	3	19	47,5	57
Tidak Baik	2	2	5.0	4
Sangat Tidak Baik	1	0	0	0
<b>Jumlah</b>		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>137</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Pada Tabel 33 menggambarkan pernyataan yang mengukur kinerja pengusaha sepatu Bunut dengan evaluasi kerja mengembangkan startegi untuk

keberlangsungan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai skor adalah 137. Skor ini didapatkan dari olahan data dengan menggunakan *skala likert*. Skor ini berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 adalah sangat baik. Berdasarkan Tabel 33 bahwa 47,5% responden menyatakan sangat baik dalam memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang sedangkan 47,5% menyatakan baik dan 5,0% menyatakan tidak baik. Maka dapat disimpulkan bahwa pengusaha sepatu Bunut mengembangkan strategi untuk keberlangsungan usaha. Hal ini diketahui peneliti saat melakukan penelitian yakni pengusaha menyatakan kepada peneliti bahwa pengusaha sepatu Bunut melakukan pengembangan strategi untuk keberlangsungan usaha dengan tujuan untuk menghindari dan meminimalisir kelemahan dan ancaman dari dalam perusahaan dan luar perusahaan, sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang terbaik untuk usahanya serta strategi yang diterapkan dapat menjadi keunggulan yang dimiliki perusahaan.

Dari hasil analisa data kinerja perusahaan usaha sepatu Bunut di atas ,maka dapat ditarik Tabel rata-rata mengenai kinerja pengusaha dengan pernyataan gaya kepemimpinan, kemampuan kerja dan evaluasi kerja sebagai berikut :

Tabel 34. Rata-Rata Kinerja Pengusaha Usaha Sepatu Bunut

No	Unsur yang dinilai (Gaya Kepemimpinan)	Jawaban	Skor (Rata-rata)
1	Bersikap jujur, bi jaksana, dan bertanggung jawab	Sangat Baik	144
2	Mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi	Sangat Baik	149
3	Mampu berkomunikasi di lingkungan internal dan eksternal	Sangat Baik	140
4	Mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan pribadi	Sangat Baik	130
5	Tidak membedakan status/kalangan saling terbuka dengan karyawan	Sangat Baik	140
6	Memiliki pengetahuan yang lebih baik dari bawahan	Sangat Baik	140
<b>Jumlah</b>			<b>843</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>		<b>X= 843/6=141 (Sangat Baik)</b>	
<b>Kemampuan Kerja</b>			
1	Disiplin	Sangat Baik	142
2	Memiliki inisiatif serta memiliki etos kerja	Sangat Baik	149
3	Produk yang dihasilkan sesuai standar dan memiliki kualitas baik	Sangat Baik	143
4	Mampu menghasilkan produksi sesuai target yang ditetapkan	Sangat Baik	144
5	Mampu bekerjasama dengan tim	Sangat Baik	148
6	Meningkatkan jangkauan pemasaran maka meningkatkan kinerja	Sangat Baik	144
<b>Jumlah</b>			<b>870</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>		<b>X=870/6=145 (Sangat Baik)</b>	
<b>Evaluasi Kerja</b>			
1	Mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk	Sangat Baik	134
2	Memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang	Sangat Baik	135
3	Menyampaikan hal yang perlu diperbaiki	Sangat Baik	138
4	Pengembangan sdm perusahaan	Sangat Baik	139
5	Memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan aspirasi	Sangat Baik	139
6	Mengembangkan strategi untuk keberlangsungan usaha	Sangat Baik	137
<b>Jumlah</b>			<b>822</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>		<b>X=822/6= 137 (Sangat Baik)</b>	

Sumber: Data Primer Diolah 2020

Total rata-rata keseluruhan kinerja perusahaan:  $\frac{423}{3} = 141$  (Sangat Baik)

Berdasarkan Tabel 34 di atas dapat diketahui skor rata-rata keseluruhan variabel kinerja pengusaha yang meliputi gaya kepemimpinan, kemampuan kerja dan evaluasi kerja adalah 141. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pengusaha sepatu Bunut adalah sangat baik, karena berada pada *rating scale* daerah skala 121-160. Pada kinerja perusahaan dengan variabel gaya kepemimpinan diketahui skor rata-rata adalah 141 dengan demikian gaya kepemimpinan yang diterapkan pengusaha sepatu Bunut sangat baik karena berada pada *rating scale* daerah skala 121-160 sedangkan pada kinerja pengusaha dengan variabel kemampuan kerja diketahui skor rata-rata adalah 145 dengan demikian kemampuan kerja yang dilakukan pengusaha terhadap usaha sepatu Bunut sangat baik karena berada pada *rating scale* 121-160 dan pada kinerja pengusaha dengan variabel evaluasi kerja diketahui skor rata-rata 137 dengan demikian evaluasi kerja yang dilakukan pengusaha sepatu Bunut sangat baik karena berada pada *rating scale* 121-160. Sehingga kinerja pengusaha sepatu Bunut untuk saat ini sangat baik dalam pengelolaan perusahaan dari variabel gaya kepemimpinan, kemampuan kerja dan evaluasi kerja.

Untuk menjawab rumusan masalah yang kedua mengenai strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan usaha industri produk unggulan sepatu Bunut dapat dijelaskan dan dijabarkan sebagai berikut.

### **Analisis Faktor Internal Dan Eksternal**

Menganalisis faktor internal dan eksternal sangat penting dilakukan dalam penelitian yang menerapkan analisis SWOT, hal ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang terdapat di dalam maupun di luar lingkungan

usaha industri sepatu Bunut terhadap strategi pengembangan usaha industri sepatu Bunut. Analisis faktor internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan keunggulan dan kemampuan perusahaan dalam bersaing serta ketajaman strategi untuk memenangkan pertarungan dan pengelolaan sumber daya yang tepat sehingga menjamin kelangsungan usaha.

Selanjutnya menganalisis faktor eksternal dilakukan dengan melihat faktor-faktor eksternal usaha industri sepatu Bunut untuk mengidentifikasi kecenderungan-kecenderungan yang berada di luar kontrol pelaku usaha. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan serta mengetahui peluang dan ancaman dari usaha industri sepatu Bunut yang berpengaruh terhadap strategi pengembangan usaha industri sepatu Bunut. Fokus perhatian ini tidak hanya pada aspek negatif berupa ancaman, akan tetapi peluang harus mendapat perhatian.

### **Faktor Internal**

Melalui analisis faktor internal maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan dari usaha industri sepatu Bunut, kondisi lingkungan internal yang diamati dalam penelitian ini meliputi kualitas produksi, desain produk, bahan baku, fasilitas, sumber daya manusia, permodalan, dan pemasaran. Berikut akan diuraikan kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam usaha industri sepatu Bunut.

#### **Kekuatan**

Kekuatan merupakan salah satu faktor internal dimiliki perusahaan. Kekuatan merupakan situasi dan kondisi yang dimiliki suatu organisasi atau

perusahaan dengan menonjolkan keunggulan yang dimiliki perusahaan usaha industri sepatu Bunut adalah sebagai berikut:

1. Produk sepatu Bunut memiliki kualitas yang baik

Respon pengusaha sepatu Bunut selama kegiatan penelitian berjalan hampir seluruh pengusaha sepatu Bunut sangat setuju menyatakan untuk kualitas sepatu yang dihasilkan memiliki kualitas produk yang baik. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan pengusaha sepatu, mereka menyatakan hal yang paling dijaga dan harus diterapkan untuk keberlangsungan usaha yaitu produk sepatu yang dihasilkan harus memiliki kualitas yang baik sehingga tidak mengecewakan konsumen. Selain masyarakat daerah Asahan, konsumen yang membeli sepatu Bunut berasal dari luar kota, seperti Labura, Rantau Perapat bahkan perusahaan di Batam ada yang bekerjasama dengan pengrajin sepatu Bunut untuk menghasilkan sepatu bagi karyawan perusahaan yang ada di Batam. Namun, omset pemasukan berkurang akibat wabah Covid-19. Para pengrajin banyak yang mengeluh karena pendapatan yang diterima sangat jauh berbeda sebelum wabah covid-19 menyerang.

2. Desain sepatu Bunut dapat dipesan sesuai keinginan pembeli

Untuk desain dan model sepatu yang dibuat oleh pengusaha selalu permintaan dari pembeli itu sendiri. Desain tersebut baik berupa sepatu formal, santai, maupun sandal. Pengusaha siap untuk membuat dan mengerjakan sesuai pesanan yang diinginkan konsumen dengan catatan konsumen memberikan contoh gambar yang diinginkan kepada pengusaha.

### 3. Tapak sepatu Bunut lentur sehingga tidak mudah rusak

Tapak sepatu Bunut dibuat dari bahan dasar karet asli dan menghasilkan tapak sepatu yang memiliki tekstur lentur, sehingga saat dipakai pembeli merasa nyaman dan dapat bertahan lama sesuai pemakaian pembeli. Umumnya pengrajin memberikan dispensasi kepada pembeli dengan waktu 2 minggu setelah pembelian jika ada kecacatan sepatu maka pembeli dapat meminta ganti kepada pengrajin sepatu. Selain itu untuk tapak sepatu Bunut sendiri mempunyai garansi seumur hidup.

### 4. Bahan baku yang mudah didapat

Bahan baku mudah didapatkan sebelum terjadi wabah covid-19, setelah terjadi wabah tersebut beberapa pengusaha mengeluh untuk memperoleh bahan baku. Bahan baku untuk sepatu diperoleh dari luar Kota Kisaran. Bahan baku banyak dipesan langsung dari Jawa dan ada juga dipesan dari daerah Medan Tembung. Pada saat ini untuk mendapatkan bahan baku tergolong sedikit sulit untuk beberapa pengusaha sepatu Bunut yang tergolong masih baru membuka usaha sepatu Bunut, sedangkan untuk kebanyakan pengusaha sepatu Bunut mengeluh turunya omset penjualan akibat wabah covid-19.

### 5. Lokasi usaha strategis

Lokasi usaha sepatu Bunut yang strategis berada di jalan lintas Sumatera. Dengan demikian banyak pembeli yang melintasi jalan lintas Sumatera dengan mudah menemukan toko sepatu Bunut yang berjajar disepanjang jalan di daerah Bunut. Sepatu Bunut banyak dibeli dan dijadikan sebagai oleh-oleh khas daerah Asahan

## 6. *Brand* sepatu Bunut ciri khas daerah Asahan

Dengan *brand* Bunut atau sering disebut Bunut *Shoes* ini merupakan merek sepatu yang hanya dijumpai dan diproduksi di daerah Asahan. Dimana *brand* ini merupakan salah satu produk unggulan yang berasal dari Asahan. Pertama kali sepatu Bunut sendiri diproduksi di daerah Bunut sehingga pengrajin memberi *brand* atau merek sepatu tersebut sepatu Bunut sesuai dengan tempat dimana sepatu diproduksi.

### Kelemahan

Kelemahan merupakan situasi dan kondisi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Kekurangan pada perusahaan harus dianalisis untuk meminimalisir kemungkinan dampak yang dapat ditimbulkan oleh kelemahan tersebut. Berikut adalah faktor internal kelemahan yang dimiliki oleh usaha sepatu Bunut.

#### 1. Kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam teknologi digital

Pengusaha kurang mampu memanfaatkan teknologi digital untuk proses pemasaran produk sepatu Bunut. Hal ini membuat lambatnya pengenalan produk sepatu Bunut ke pasar yang lebih luas. Pengusaha atau pemilik masih menggunakan pemasaran secara *offline*. Banyak pengusaha sepatu hanya memasarkan produk sepatu di toko saja. Selain lemahnya menggunakan teknologi digital, pengusaha sepatu memiliki sifat yang mudah puas dengan pencapaian omset yang diperoleh selama ini. Mereka hanya berpacu pada merek yang memiliki sejarah yang sejak dahulu, sehingga kurang berkeinginan untuk memasarkan secara *online*.

## 2. Kurangnya perhatian dari pemerintah

Minimnya perhatian yang diberikan oleh pemerintah sekitar memberi dampak yang cukup berpengaruh dalam pengembangan usaha sepatu Bunut. Pemerintah memberikan pelatihan dan arahan di Balai Desa tetapi dengan jangka waktu yang lama dan biasanya 1 tahun sekali. Selain dalam bentuk pelatihan dan arahan, pemerintah juga berkontribusi memberikan bantuan berupa alat kerja seperti mesin jahit. Namun mesin jahit digunakan secara bersama-sama oleh 25 pengrajin setiap kelompoknya. Tetapi pengrajin berharap bantuan yang diberikan pemerintah berupa modal untuk pengembangan usaha. Karena kekurangan akan modal menyulitkan pengusaha sepatu Bunut untuk lebih mengembangkan usahanya.

## 3. Kurangnya permodalan

Modal merupakan faktor penting untuk keberlangsungan usaha serta kemajuan usaha. Sumber modal usaha sepatu Bunut bersumber dari modal pribadi sehingga sangat terbatas. Dengan keterbatasan modal bagaimana usaha tersebut dapat berkembang dan maju. Melihat situasi saat ini akibat wabah covid-19 memberikan dampak negatif yang cukup besar terhadap usaha sepatu Bunut. Jika hal ini terus dibiarkan bukan tidak mungkin perusahaan mengalami kerugian disini diperlukannya kebijakan dan strategi baru oleh pengusaha itu sendiri.

## 4. Tidak memiliki desain katalog produk

Kepuasan konsumen merupakan tujuan pengusaha selain mendapatkan profit. Pengusaha memperbolehkan pembeli untuk memesan sepatu sesuai keinginan tetapi alangkah baiknya jika pengusaha juga memiliki desain katalog

untuk produk yang dihasilkan. Sehingga mempermudah pembeli untuk menentukan pilihan desain atau memadukan referensi desain yang diinginkan pembeli dengan desain yang ada pada katalog sepatu Bunut.

#### 5. Promosi yang kurang optimal

Pemasaran yang dilakukan pengrajin sepatu Bunut masih dilakukan secara *offline*. Maka promosi yang dilakukan juga belum berjalan secara optimal, pengusaha hanya memanfaatkan *brand* sepatu Bunut yang telah terkenal sejak dulu dan sudah ada saat penjajahan Belanda. Promosi yang dilakukan dengan mulut-kemulut. Hal ini sangat disayangkan karena kurang optimalnya proses promosi produk sepatu Bunut dengan melihat keunggulan kualitas sepatu yang dihasilkan. Jika promosi yang dilakukan lebih maksimal lagi bukan tidak mungkin sepatu Bunut dapat menjadi usaha pabrikan yang dapat menampung banyak tenaga kerja.

#### 6. Masih menggunakan teknologi tradisional

Dalam proses produksi pembuatan sepatu Bunut alat-alat yang digunakan pengusaha masih menggunakan teknologi tradisional yaitu seperti alat setet, mesin pres, dan mesin jahit dan pengerjaanya masih bersifat manual dan sederhana dari mulai penentuan pola sepatu, mengelem, membentuk tapak dan menjahit.

### **Faktor Eksternal**

Analisis dari faktor eksternal dalam perusahaan merupakan keadaan yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan. Mengidentifikasi apa saja faktor-faktor eksternal dalam perusahaan merupakan hal penting untuk pengembangan usaha. Faktor-faktor eksternal dalam

perusahaan meliputi peluang dan ancaman. Berikut penjelasan mengenai faktor eksternal baik peluang dan ancaman yang terdapat pada usaha industri sepatu Bunut.

### Peluang

Peluang merupakan suatu situasi dan kondisi yang berada di luar suatu organisasi atau perusahaan yang mana dengan memanfaatkan peluang secara tepat dapat memberikan terobosan dan kontribusi yang baik bagi perusahaan dimasa depan. Berikut adalah faktor eksternal peluang yang dimiliki pelaku usaha industri sepatu Bunut:

#### 1. Memiliki area lahan parkir yang cukup luas

Dengan posisi toko yang berada tepat di jalan lintas Sumatera tidak jarang pembeli banyak yang menggunakan mobil, dikarenakan banyak pembeli yang berasal dari luar kota yang kebetulan melintas daerah Bunut dan ingin membeli sepatu. Dengan memiliki area lahan parkir yang cukup luas memberi keuntungan dan kemudahan pembeli untuk memarkirkan kendaraannya dengan mudah sehingga kendaraan pembeli sepatu Bunut tidak mengganggu kegiatan lalu lintas disekitarnya.

#### 2. Perkembangan dunia mode yang pesat

Saat ini untuk model gaya berpakaian di dunia semakin berkembang pesat. Salah satunya yakni model sepatu yang semakin hari selalu berbeda. Oleh sebab itu pengusaha sepatu Bunut diharapkan serta dituntut untuk mampu mengimbangi model sepatu terkini yang dibutuhkan dan diinginkan pembeli, agar sepatu Bunut tetap dihati dan diminati konsumen untuk jangka waktu yang berkepanjangan.

### 3. Pangsa pasar yang masih terbuka

Dengan kualitas yang dimiliki serta diperbolehkan konsumen untuk pesan sepatu sesuai permintaan, serta memiliki ciri khas daerah Asahan dengan *brand* Bunut hal ini merupakan keunikan tersendiri dari produk yang dihasilkan oleh pengusaha. Maka jika pengusaha mampu memanfaatkan peluang tersebut dengan tepat maka pangsa pasar masih terbuka luas dengan melakukan pemasaran baik secara *offline* dan *online*.

### 4. Harga produk relatif stabil dan terjangkau

Dengan bahan baku yang berasal dari karet dan kulit baik sepatu dan sandal yang dihasilkan diberi harga yang relatif murah dan terjangkau. Pengusaha menerapkan harga sesuai dengan tingkat kesulitan model serta bahan sepatu yang diinginkan pembeli. Dengan demikian peluang yang dimiliki usaha sepatu Bunut masih terbuka luas dengan harga terjangkau dan kualitas produk yang dihasilkan baik.

### 5. Keadaan jumlah penduduk sekitar

Jumlah penduduk sekitar berpengaruh untuk pemasaran dan penjualan sepatu Bunut, hal tersebut merupakan peluang yang bagus bagi pengusaha sepatu, karena semakin banyak jumlah penduduk sekitar yang membeli sepatu Bunut maka akan meningkatkan penjualan akan sepatu Bunut. Ditambah lagi dengan penduduk yang tidak bertempat tinggal didaerah sekitar maka jumlah permintaan akan sepatu Bunut dapat terus meningkat. Ada beberapa pengusaha melakukan kerjasama dengan usaha lain untuk mengembangkan usaha. Seperti melakukan kemitraan dengan beberapa pabrik kelapa sawit, karyawan

PT BSP. Namun pengusaha sepatu Bunut tidak banyak yang melakukan kemitraan dengan perusahaan atau usaha mitra dagang lain.

Ancaman merupakan suatu situasi dan kondisi yang membahayakan perusahaan atau organisasi yang berasal dari luar perusahaan yang dapat merugikan serta menjadi penghalang bagi suatu usaha baik dimasa sekarang maupun kedepannya. Berikut faktor eksternal ancaman usaha sepatu Bunut.

1. Banyak pesaing dengan produk sejenis

Saat ini banyak perusahaan yang memproduksi sepatu. Sepatu merupakan pelindung kaki yang banyak dan selalu digunakan banyak orang mulai dari kalangan anak-anak sampai orang tua. Pengusaha sepatu Bunut mengakui banyaknya *brand* sepatu terbaru dan desain produk sepatu yang hadir akhir-akhir ini, hal tersebut membuat gelisah dan dapat berdampak buruk terhadap pemasaran sepatu Bunut jika ancaman tersebut tidak diminimalisir.

2. Promosi yang dilakukan pesaing dapat berpengaruh bagi perusahaan

Pesaing yang lebih mampu memanfaatkan teknologi untuk proses promosi mendapat banyak dampak positif bagi usahanya. Pesaing utama sepatu Bunut yakni pengusaha yang memproduksi jenis sepatu karet dan kulit. Kebanyakan pengrajin sepatu Bunut melakukan promosi secara *offline* dan melalui mulut-kemulut, tak banyak yang melakukan promosi lewat *online* menggunakan sosial media. Dengan demikian produk sejenis dari pesaing akan lebih cepat dikenal oleh masyarakat.

3. Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi

Bahan baku merupakan hal yang paling penting dalam proses produksi untuk menghasilkan sepatu, namun jika pengusaha kesulitan mendapatkan bahan baku dan harganya juga mahal maka dapat mempengaruhi hasil dan target produksi yang diterapkan dalam usaha.

4. Maraknya pembelanjaan *online*

Saat ini pembeli tidak perlu repot-repot membeli suatu barang yang diinginkan dan dibutuhkan, cukup hanya membuka aplikasi belanja *online* maka dapat membeli barang yang diinginkan. Banyak pengusaha sejenis yang ikut bermitra dengan layanan aplikasi belanja *online* sehingga ini merupakan ancaman bagi pengusaha sepatu Bunut yang kebanyakan memasarkan produknya secara *offline*.

5. Tingkat pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi yang baik akan memberi dampak positif bagi seluruh masyarakat tak terkecuali pengusaha sepatu Bunut. Jika pertumbuhan ekonomi baik maka permintaan akan barang bukan kebutuhan pokok akan meningkat salah satunya permintaan akan sepatu Bunut akan meningkat. Apalagi pada saat ini akibat dampak wabah covid-19 kegiatan ekonomi menurun dan tidak stabil.

6. Terbukanya persaingan pasar bebas

Dengan berbelanja secara *online* maka saat ini sangat mudah membeli produk yang berasal dari luar negeri melalui aplikasi belanja *online* sehingga memberi ancaman kepada pedagang sepatu Bunut yang memasarkan

produknya hanya melalui *offline*. Dengan memasarkan lewat dunia maya akan berdampak lebih cepat populer dikalangan masyarakat luas dibandingkan pemasaran secara *offline*.

### Analisi SWOT

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), dalam suatu spekulasi bisnis serta sebagai dasar penentuan strategi pengembangan usaha industri sepatu Bunut. Penilaian analisis SWOT berdasarkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dari hasil penelitian berikut adalah tanggapan responden tentang indikator faktor internal dan eksternal yang diajukan sebagai dasar perumusan strategi pengembangan usaha industri sepatu Bunut. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 35. Analisis Faktor Internal Usaha Sepatu Bunut (IFAS)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot x Rating
<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>				
1	Produk sepatu Bunut memiliki kualitas yang baik	0,10	4	0,4
2	Desain sepatu Bunut dapat dipesan sesuai keinginan pembeli	0,10	4	0,4
3	Tapak sepatu Bunut lentur sehingga tidak mudah rusak	0,10	4	0,4
4	Bahan baku yang mudah didapat	0,09	3	0,27
5	Lokasi usaha strategis	0,10	4	0,4
6	<i>Brand</i> sepatu Bunut ciri khas daerah Asahan	0,10	4	0,4
<b>Subtotal</b>		<b>0,59</b>		<b>2,27</b>

Lanjutan Tabel 16

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
				Bobot x Rating
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>				
1	Kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital	0,06	2	0,12
2	Kurangnya perhatian dari pemerintah	0,08	3	0,24
3	Kurangnya permodalan	0,07	3	0,21
4	Tidak memiliki desain katalog produk	0,06	2	0,12
5	Promosi yang kurang optimal	0,06	2	0,12
6	Masih menggunakan teknologi tradisional	0,08	3	0,24
<b>Subtotal</b>		<b>0,41</b>		<b>1,05</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,32</b>
<b>Faktor Internal (Kekuatan – Kelemahan)</b>				<b>1,22</b>

Sumber : Data Primer diolah 2020

Berdasarkan Matriks IFAS pada Tabel 35 di atas maka dapat diketahui untuk faktor kekuatan memiliki skor 2,27 sedangkan untuk faktor kelemahan memiliki skor 1,05. Maka selisih dari keduanya yang diperoleh dari usaha sepatu Bunut pada faktor internal adalah 1,22.

Jumlah faktor yang dianalisa pada kekuatan dan kelemahan sama dibatasi menjadi enam, dimana faktor-faktor tersebut dianggap sebagai faktor dominan.

Tabel 36. Analisis Faktor Eksternal Usaha Sepatu Bunut (EFAS)

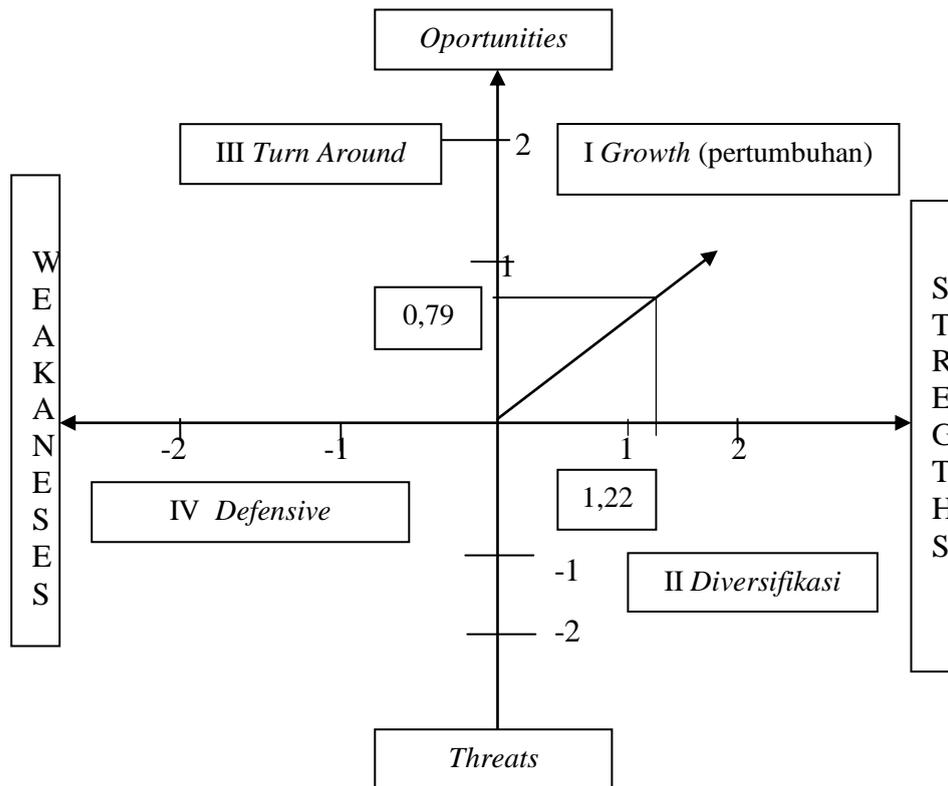
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot x rating
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>				
1	Memiliki area lahan parkir yang cukup luas	0,09	3	0,27
2	Perkembangan dunia mode yang pesat	0,08	3	0,24
3	Pangsa pasar yang masih terbuka	0,10	4	0,4
4	Harga produk relatif stabil dan terjangkau	0,10	4	0,4
5	Keadaan jumlah penduduk sekitar	0,10	4	0,4
6	Perusahaan melakukan kerjasama untuk keberlangsungan perusahaan	0,09	3	0,27
<b>Subtotal</b>		<b>0,56</b>		<b>1,98</b>
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>				
1	Banyak pesaing dengan produk sejenis	0,08	3	0,24
2	Promosi yang dilakukan pesaing dapat berpengaruh bagi perusahaan	0,09	3	0,27
3	Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi	0,07	3	0,21
4	Maraknya pembelian <i>online</i>	0,07	3	0,21
5	Tingkat pertumbuhan ekonomi	0,07	2	0,14
6	Terbukanya persaingan pasar bebas	0,06	2	0,12
<b>Subtotal</b>		<b>0,44</b>		<b>1,19</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,17</b>
<b>Faktor Internal (Peluang – Ancaman)</b>				<b>0,79</b>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan Matriks EFAS pada Tabel 36 di atas maka dapat diketahui untuk faktor peluang memiliki skor 1,98 sedangkan untuk faktor ancaman memiliki skor 1,19. Maka selisih dari keduanya yang diperoleh dari usaha sepatu Bunut pada faktor eksternal adalah 0,79. Jumlah faktor yang dianalisa pada peluang dan ancaman sama dibatasi menjadi enam, dimana faktor-faktor tersebut dianggap sebagai faktor dominan.

Dengan demikian, berdasarkan Tabel 35 dan Tabel 36 dapat diketahui untuk skor IFAS 1,22 sedangkan untuk skor EFAS adalah 0,79 yang artinya terletak pada **kuadran I (*Growth*)** atau pertumbuhan. Hal ini merupakan situasi dan kondisi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan dimana kekuatan dan peluang yang ada dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman untuk usaha sepatu Bunut. Dengan posisi yang dimiliki perusahaan maka strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*) dengan berada pada posisi Kuadran I.

Untuk lebih jelas letak posisi kuadran pada pengembangan usaha sepatu Bunut berikut dapat dilihat pada gambar 4 di bawah ini.



Gambar 4. Diagram SWOT

Dari Gambar 4 diagram di atas maka rekomendasi strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan usaha sepatu Bunut adalah staretgi SO (*strenght* dan *Oportunities*). Strategi ini memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk meraih peluang yang ada pada lingkungan eksternal guna memperoleh keuntungan bagi perusahaan serta mengatasi ancaman. Dan melihat dari hasil pembahasan kinerja pengusaha sepatu bunut yang sangat baik maka berdasarkan hal tersebut sangat mendukung untuk dilakukankan pengembangan usaha sepatu Bunut.

### Perumusan Strategi

Matriks SWOT digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dalam pengembangan suatu usaha. Metode ini dapat menggambarkan secara jelas antara peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi *stake holder* sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks

ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yakni strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T dan strategi S-T.

Pada sel SO (*Strengths-Opportunities*) strategi yang memanfaatkan peluang yang berkembang dengan menggunakan kekuatan yang ada pada perusahaan. Pada sel WO (*Weakness-Opportunities*) strategi yang memanfaatkan peluang berkembang dengan mengatasi kelemahan internal selanjutnya pada sel ST (*Strengths-Threats*) strategi ini disusun untuk memanfaatkan kekuatan dan menghindari ancaman. Demikian pada sel WT (*Weakness- Threats*) strategi ini dimanfaatkan untuk memperkecil kelemahan dan pada saat yang sama menghindari ancaman eksternal yang ada pada perusahaan.

Setelah mengetahui faktor internal dan eksternal yang ada dalam usaha sepatu Bunut maka diperoleh beberapa alternatif strategi dalam pengembangan usaha sepatu Bunut. Untuk mengetahui lebih jelasnya alternatif strategi pengembangan usaha sepatu Bunut maka dapat dilihat pada tabel 18 berikut ini.

Tabel 37. Matriks SWOT

	<b>STRENGTH (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
IFAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk sepatu Bunut memiliki kualitas yang baik</li> <li>2. Desain sepatu Bunut dapat dipesan sesuai keinginan pembeli</li> <li>3. Tapak sepatu Bunut lentur sehingga tidak mudah rusak</li> <li>4. Bahan baku yang mudah didapat</li> <li>5. Lokasi usaha strategis</li> <li>6. <i>Brand</i> sepatu Bunut ciri khas Asahan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital</li> <li>2. Kurangnya perhatian dari pemerintah</li> <li>3. Kurangnya permodalan</li> <li>4. Tidak memiliki desain katalog produk</li> <li>5. Promosi yang kurang optimal</li> </ol>
EFAS		

		6. Masih menggunakan teknologi tradisional
<b>OPPORTUNITIES(O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki area lahan parkir yang cukup luas daerah Asahan</li> <li>2. Perkembangan dunia mode yang pesat</li> <li>3. Pangsa pasar yang masih terbuka</li> <li>4. Harga produk relatif stabil dan terjangkau</li> <li>5. Keadaan jumlah penduduk sekitar</li> <li>6. Perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan perkembangan perusahaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Produk sepatu Bunut yang memiliki kualitas baik dan memiliki area parkir yang cukup luas dengan tapak sepatu lentur dan tidak mudah rusak sehingga pangsa pasar dalam usaha ini masih terbuka dan mempermudah pembeli (S1, O1, S3 dan O3)</li> <li>b. Mengembangkan dan mencari referensi desain sepatu terkini, dan desain sepatu Bunut dapat dipesan sesuai keinginan sehingga pembeli dapat memesan sesuai selera dengan melihat perkembangan dunia mode terkini (S2 dan O2)</li> <li>c. Bahan baku yang mudah didapat mempermudah dalam proses produksi sehingga dengan jumlah penduduk dan permintaan yang tinggi sepatu yang dihasilkan dapat siap dengan tepat waktu</li> <li>d. Dengan melakukan kemitraan maka usaha sepatu Bunut dapat berkembang kedepannya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Dengan keadaan jumlah penduduk sekitar yang padat maka promosi yang kurang optimal dapat tertutupi oleh promosi yang dilakukan penduduk secara <i>mouth to mouth</i> (O5 dan W5)</li> <li>b. Melakukan kerjasama dengan perusahaan lain maka dapat sedikit mengatasi kurangnya permodalan pada usaha sepatu Bunut (O6 dan W3)</li> <li>c. Kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital untuk proses pemasaran dapat diatasi dengan cara melakukan pengembangan kualitas SDM seperti dilakukannya pelatihan</li> <li>d. Harga produk yang relatif stabil dan terjangkau memberi minat pembeli yang tinggi sehingga</li> </ol>

	<p>e. Harga produk yang relatif stabil dan terjangkau serta kualitas produk baik maka pangsa pasar masih terbuka luas (O4, S1 dan O3)</p> <p>f. Menyediakan katalog sepatu Bunut agar pembeli mudah untuk memilih model sesuai keinginan</p>	<p>dapat menutupi promosi yang kurang optimal (O4 dan W5)</p> <p>e. Teknologi yang digunakan masih bersifat tradisional harus segera diatasi dengan menggunakan teknologi terbaru untuk mengimbangi perkembangan dunia mode sepatu yang pesat (W6 dan O2)</p>
<p><b>THREATS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyak pesaing dengan produk sejenis</li> <li>2. Promosi yang dilakukan pesaing dapat berpengaruh bagi perusahaan</li> <li>3. Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi</li> <li>4. Maraknya pembelian <i>online</i></li> <li>5. Tingkat pertumbuhan ekonomi</li> <li>6. Terbukanya persaingan pasar bebas</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Banyak pesaing dengan produk sejenis namun dengan kualitas yang baik yang dimiliki sepatu Bunut maka tidak perlu khawatir (T1 dan S1)</li> <li>b. Lokasi usaha yang strategis mempermudah pembeli untuk datang ke toko dan melihat langsung dan bisa memesan desain sepatu yang diinginkan kepada pengrajin maka dapat mengurangi ancaman maraknya pembelian <i>online</i> (S2, S5 dan T4)</li> <li>c. Fasilitas seperti lokasi yang strategis di jalan lintas dan area parkir yang luas maka lebih cepat dikenal diketahui</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi maka usaha ini jika diolah maka akan berkembang dan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan mendapat perhatian pemerintah (T5 dan W2)</li> <li>b. Promosi yang dilakukan pesaing dapat berpengaruh bagi perusahaan hal ini memberikan dorongan dan motivasi pengusaha sepatu untuk lebih mengoptimalkan promosi dalam pengenalan produknya</li> </ol>

	<p>orang yang melintasi jalan dan mengurangi resiko ancaman promosi yang dilakukan pesaing</p> <p>d. Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi hal ini dapat diminimalisir dengan melakukan penyetakan bahan baku yang sulit didapat atau mencari pemasok bahan baku yang lain</p> <p>e. Tingkat pertumbuhan ekonomi dapat diatasi jika pertumbuhan tinggi maka kebutuhan akan fasion juga mneningkat sesuai perkembangan zaman maka usaha sepatu Bunut dapat berkembang lebih maju</p> <p>f. Terbentuknya pasar bebas tidak menghalangi <i>brand</i> sepatu Bunut untuk tetap aktif karena kualitas yang baik dan desain yang diinginkan pembeli merupakan keunggulan yang dimiliki pengusaha (W6, S1 dan S2)</p>	<p>terutama menerapkan sistem pemasaran <i>online</i></p> <p>c. Terbukanya persaingan pasar bebas serta kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital maka dapat manambah keinginan pengusaha sepatu Bunut untuk terus belajar mengevaluasi kekurangan yang dimiliki perusahaan supaya lebih baik lagi kedepannya (T6 dan W1)</p> <p>d. Kurangnya permodalan dapat dilakukan dengan kelembagaan baik dari kemitraan maupun kelompok UMKM di daerah sekitar</p> <p>e. Masih menggunakan teknologi tradisional serta kurang bisa menggunakan teknologi dalam pemasaran ditambah maraknya pembelanjaan <i>online</i> dapat diatasi dengan melakukan pencarian informasi</p>
--	--	--

		<p>mengenai perkembangan teknologi (W4, W6 dan T4)</p> <p>f. Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi dapat diatasi dengan mengevaluasi manajemen produksi.</p>
--	--	--

*Sumber : Data Primer Diolah 2020*

Berdasarkan Tabel 37 Matriks SWOT diatas maka dapat dirumuskan beberapa strategi dengan mengkombinasi faktor internal dan eksternal dapat dilihat sebagai berikut :

**a. Strategi S-O (*Strenghts-Opportunities*)**

Strategi SO merupakan strategi yang berasal dari gabungan kekuatan internal dan peluang eksternal.

1. Produk sepatu Bunut yang memiliki kualitas baik dan memiliki area parkir yang cukup luas dengan tapak sepatu lentur dan tidak mudah rusak sehingga pangsa pasar dalam usaha ini masih terbuka dan mempermudah pembeli (S1, O1, S3 dan O3)
2. Mengembangkan dan mencari referensi desain sepatu terkini, desain sepatu Bunut dapat dipesan sesuai keinginan sehingga pembeli dapat memesan sesuai selera dengan melihat perkembangan dunia mode terkini (S2 dan O2)

3. Bahan baku yang mudah didapat mempermudah dalam proses produksi sehingga dengan jumlah penduduk dan permintaan yang tinggi sepatu yang dihasilkan dapat siap dengan tepat waktu
4. Dengan melakukan kemitraan maka usaha sepatu Bunut dapat lebih berkembang lagi kedepannya
5. Harga produk yang relatif stabil dan terjangkau serta kualitas produk baik maka pangsa pasar masih terbuka luas (O4, S1 dan O3)
6. Menyediakan katalog sepatu Bunut agar pembeli mudah untuk memilih model sesuai keinginan

**b. Strategi W-O (*Weakness-Opportunities*)**

Strategi W-O bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Dengan keadaan jumlah penduduk sekitar yang padat maka promosi yang kurang optimal dapat tertutupi oleh promosi yang dilakukan penduduk secara *mouth to mouth* (O5 dan W5)
2. Melakukan kerjasama dengan perusahaan lain maka dapat sedikit mengatasi kurangnya permodalan pada usaha sepatu Bunut (O6 dan W3)
3. Kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital untuk proses pemasaran dapat diatasi dengan cara melakukan pengembangan kualitas SDM seperti dilakukannya pelatihan

4. Harga produk yang relatif stabil dan terjangkau memberi minat pembeli yang tinggi sehingga dapat menutupi promosi yang kurang optimal (O4 dan W5)
5. Teknologi yang digunakan masih bersifat tradisional harus segera diatasi dengan menggunakan teknologi terbaru untuk mengimbangi perkembangan dunia mode sepatu yang pesat (W6 dan O2)

**c. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)**

Strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi ancaman eksternal. Strategi ini dapat digunakan oleh perusahaan, berikut ini merupakan rumusan strategi:

1. Banyak pesaing dengan produk sejenis namun dengan kualitas yang baik yang dimiliki sepatu Bunut maka tidak perlu khawatir (T1 dan S1)
2. Lokasi usaha yang strategis mempermudah pembeli untuk datang ke toko dan melihat langsung dan bisa memesan desain sepatu yang diinginkan kepada pengrajin maka dapat mengurangi ancaman maraknya pembelian *online* (S2, S5 dan T4)
3. Fasilitas seperti lokasi yang strategis di jalan lintas dan area parkir yang luas maka lebih cepat dikenal orang yang melintasi jalan dan mengurangi resiko ancaman promosi yang dilakukan pesaing
4. Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi hal ini dapat diminimalisir dengan melakukan penyetoran bahan baku yang sulit didapat atau mencari pemasok bahan baku yang lain

5. Tingkat pertumbuhan ekonomi dapat diatasi jika pertumbuhan tinggi maka kebutuhan akan fasion juga mneningkat sesuai perkembangan zaman maka usaha sepatu Bunut dapat berkembang lebih maju
6. Terbentuknya pasar bebas tidak menghalangi *brand* sepatu Bunut untuk tetap aktif karena kualitas yang baik dan desain yang diinginkan pembeli merupakan keunggulan yang dimiliki pengusaha (W6, S1 dan S2)

**d. Strategi W-T (*Weakness-Threats*)**

Strategi W-T adalah taktik bertahan yang diarahkan meminimalisir kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi ini dapat digunakan oleh perusahaan, berikut ini merupakan rumusan strategi:

1. Tingkat pertumbuhan ekanomi yang tinggi maka usaha ini jika diolah maka akan berkembang dan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan mendapat perhatian pemerintah (T5 dan W2)
2. Promosi yang dilakukan pesaing dapat berpengaruh bagi perusahaan hal ini memberikan dorongan dan motivasi pengusaha sepatu untuk lebih mengoptimalkan promosi dalam pengenalan produknya
3. Terbukanya persaingan pasar bebas serta kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital maka dapat manambah keinginan pengusaha sepatu Bunut untuk terus belajar mengevaluasi kekurangan yang

dimiliki perusahaan supaya lebih baik lagi kedepannya maka dapat manambah keinginan pengusaha sepatu Bunut untuk terus belajar mengevaluasi kekurangan yang dimiliki perusahaan supaya lebih baik lagi kedepannya (T6 dan W1)

4. Kurangnya permodalan dapat dilakukan dengan melalui kelembagaan baik dari kemitraan maupun kelompok UMKM di daerah sekitar
5. Masih menggunakan teknologi tradisional serta kurang bisa menggunakan teknologi dalam pemasaran ditambah maraknya pembelian *online* dapat diatasi dengan melakukan pencarian informasi mengenai perkembangan teknologi (W4, W6 dan T4)
6. Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi dapat diatasi dengan mengevaluasi manajemen produksi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan strategi pengembangan usaha industri produk unggulan sepatu Bunut dapat disimpulkan:

1. Kinerja perusahaan usaha sepatu Bunut diperoleh skor rata-rata sebesar 141 dimana berada pada *rating scale* 121-160 yaitu sangat baik. Dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan, kemampuan kerja dan evaluasi kerja. Maka dari ketiga variabel tersebut diperoleh hasil kesimpulan bahwa untuk kinerja perusahaan sepatu Bunut sangat baik.
2. Nilai skor IFAS sebesar 1,22 dan nilai EFAS sebesar 0,79 yang dimana terletak pada kuadran I (*growth*) atau pertumbuhan. Strategi yang diterapkan ialah strategi SO, kondisi ini merupakan kondisi yang sangat menguntungkan karena kekuatan dan peluang yang ada dapat sekaligus dimanfaatkan oleh pengusaha untuk mengatasi masalah kelemahan dan ancaman bagi perusahaan dari usaha industri sepatu Bunut. Serta kinerja pengusaha sepatu Bunut yang sangat baik maka sangat perlu dilakukan pengembangan untuk usaha ini. Dengan demikian dalam kondisi ini yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa saran yang dapat direkomendasikan diantaranya:

1. Sebaiknya pengusaha sepatu bunut diharapkan jangan mudah puas dengan pencapaian yang sekarang, mulailah lebih menekankan promosi untuk produk sepatu Bunut secara *online*, jangan berpaku pada *brand*

sepatu Bunut yang berdiri sejak dahulu, selain itu selalu meningkatkan dan mencari referensi desain terbaru dan terikini.

2. Diharapkan pemerintah juga berperan aktif dalam pengembangan usaha *homeindustry* sepatu Bunut, supaya produk unggulan daerah Asahan dapat lebih terkenal dan memiliki pangsa pasar yang lebih luas kedepannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2011. *Managemen Strategi Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2012: h. 1340. *Kamus Besar Bahasa Indonesia: Pusat Bahasa*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Djamiludin, A. dan Asep. 2016. Peningkatan Kemampuan Usaha Kecil Menengah Di Wilayah Bandung Raya Dalam Pemanfaatan Internet Sebagai Sarana Pemasaran Dan Perluasan Jangkauan Pasar. *Jurnal Ethos (Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat)*. 4 (1): 125-130.
- Hamid, E., Suandy. dan Y. Sri. Susilo. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 12 (1): 45-55.
- Irawan, Iwan Cerialy dan Andina Dwijayanti. 2019. Strategi Pengembangan Bisnis Industri Sepatu Cibaduyut Bandung. 5 (2) : 16-24
- Johansyah, M. Deni. 2013. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pada Industri Sepatu Cibaduyut Di Kota Bandung. *Jurnal In Search*.
- Kasmir. 2013. *Kewirausahaan.*: PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Kotler dan Keller 2009 *.Manajemen Pemasaran*. Jilid II. Jakarta: Prehallindo.
- Lubis, S.Yulia. 2019. Analisis Potensi Dan Strategi Pengembangan Produk Unggulan Di Kabupaten Padang Lawas. *Skripsi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN. Medan.
- Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi1. Yogyakarta BPFE-Yogyakarta.
- Munny Cahya Lestari dan Rosita. 2011. Jurnal Strategi Penguatan Citra Cibaduyut Sebagai Kawasan Wisata Kerajinan Sepatu di Kota Bandung.
- Mujiyana, S. Lana, dan Mukhyi, M. Abdul. 2012. Pengaruh Penerapan Periklanan Di Internet Dan Pemasaran Melalui E-Mail Produk UMKM Di Wilayah Depok. *JTI Undip*, 7(3).
- Nhb, Mita Triana. 2018. Analisis Faktor Produksi Industri Kecil Sepatu Bunut di Kabupaten Asahan (Studi Kasus Bunut). *Skripsi*. Repositori Universitas Sumatera Utara.
- Harmaizar, 2003. *Menangkap Peluang Usaha*. 2003. Bekasi: CV Dian Anugerah Prakasa.
- Rachmat. 2014: h. 30-32. *Manajemen Strategik*. CV Pustaka Setia. Bandung.

- Rangkuti F. 2009. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Umum: Jakarta.
- Rio. 2016. Sepatu Bunut Andalan Asahan Di PRSU. 7 April 2020 (16.37).
- Robbins, Stephen. P dan Mary Caulter. 2011. *Manajemen*. Edisi Ke 10 Erlangga. Jakarta.
- Sambodo, 2002. Analisis Sektor Unggulan Provinsi Kalimantan Barat. Volume 10 Nomor 2.
- Sinaga, Esron David dan Derlini. 2017. Strategi Pengembangan Usaha Melalui Analisis Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) dan Identifikasi Kebutuhan Konsumen Pada Usaha Produksi Sepatu. *Jurnal Ilmiah*. ISSN : 2356-5438.
- Sinaga, Wanda Augusto. 2018. Pemberdayaan Masyarakat Pengrajin Sepatu Kulit Bunut oleh Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Asahan. *Tesis Megister*. Repositori Universitas Sumatera Utara.
- Soemarno. 2011. *Model Pengembangan Kawasan Agribisnis Tebu, Bahan kajian MK Metode Perencanaan Pengembangan Wilayah, PMPSLP PPSUB*, diakses pada Juli 2012 (marno. *Lecture*. ub.ac.id).
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sujani dan Arif, Mochamad Syaiful. 2018. Perumusan Alternatif Strategi dan Prioritas Strategi Bagi Usaha Pengrajin Sepatu di Sooko Mojokerto.
- Sulistiono, Angga. Mumuh, Mulyana. 2010. Strategi Pengembangan Pemasaran Ukm Pengrajin Sepatu Sandal. Hasil Penelitian Peneliti Muda. STIE Kesatuan Bogor.
- Suryanto, Dasep. 2020. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan PayahKumbuh Utara Kota PayahKumbuh. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi.
- Tim Penyusun. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ed.3 cet.3. Balai Pustaka. Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja : 7*. Rajawali Pers. Jakarta.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Karakteristik Responden

No	Nama	Umur (Tahun)	Pendidikan	Status
1	Ade Suryani	30	SMA	Menikah
2	Hafiz	35	SMA	Menikah
3	Alfian Baihaqi Sitepu	39	SMA	Menikah
4	Asnita Pasaribu	43	D3	Menikah
5	Sunardi	55	SMP	Menikah
6	Dien Eva Rahayu	33	SMA	Menikah
7	Albert Obet Simatupang	36	SMA	Menikah
8	Hari Supriadi	41	S1	Menikah
9	Liza Saragih	35	SMA	Menikah
10	Dinda astri	39	SMA	Menikah
11	Hasan Wirayuda	48	SMA	Menikah
12	Muhammad Hares	55	SMA	Menikah
13	M. Wahyudi	50	S1	Menikah
14	Khairani Putri	43	SMA	Menikah
15	M. Rasyid	41	SMA	Menikah
16	M. Ilyas	30	S1	Menikah
17	Harry Iswanda	28	S1	Belum Menikah
18	Rima Sinurat	37	SMA	Menikah
19	Rudi	45	S1	Menikah
20	Sauki Mufid	57	SMA	Menikah
21	Ikhsan	40	SMA	Menikah
22	Yurnalis Hasibuan	33	SMA	Menikah
23	Narto Efendi	38	SMA	Menikah
24	Imelda	43	SMA	Menikah
25	Sudarmi	39	S1	Menikah
26	Helmiati Lubis	29	D3	Menikah
27	Parto Kasmuri	42	SMA	Menikah
28	Muhammad Yusuf	49	SMA	Menikah
29	Moh Husin	40	S1	Menikah
30	Nur Ainun	37	SMA	Menikah
31	Haris Wahyu Siagian	35	SMA	Menikah
32	Amelia Putri	45	S1	Belum Menikah
33	Ulfa Ali	36	SMA	Menikah
34	Sumantri	47	SMA	Menikah
35	Susilawati	51	SMA	Menikah

36	Verdan Aji	35	SMA	Menikah
37	Abdi	44	S1	Menikah
38	Riki Hidayat	34	S1	Menikah
39	Cendy Alfaris	29	SMA	Menikah
40	Rizfan Mursyid	60	SMP	Menikah
<b>Total</b>		<b>1626</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>Rataan</b>		<b>40,65</b>	<b>SMA</b>	<b>Menikah</b>

Sumber : Data Primer Diolah 2020

**Lampiran 2. Rekap Kuisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Kekuatan)**

No	Nama	Faktor Internal ( <i>Strenght</i> )					
		S1	S2	S3	S4	S5	S6
1	Ade Suryani	4	3	4	4	3	4
2	Hafiz	4	4	4	4	4	4
3	Alfian Baihaqi Sitepu	4	4	4	2	3	4
4	Asnita Pasaribu	4	4	4	4	3	4
5	Sunardi	3	3	4	4	3	4
6	Dien Eva Rahayu	3	3	4	4	4	4
7	Albert Obet Simatupang	3	4	4	2	4	4
8	Hari Supriadi	4	4	4	3	4	4
9	Liza Saragih	3	4	4	3	4	4
10	Dinda Astri	4	3	4	4	3	4
11	Hasan Wirayuda	3	3	4	4	4	4
12	Muhammad Hares	4	3	3	2	3	4
13	M. Wahyudi	4	4	2	4	4	4
14	Khairani Putri	3	3	3	4	3	4
15	M. Rasyid	3	4	4	4	4	4
16	M. Ilyas	4	4	4	3	3	3
17	Harry Iswanda	3	3	4	2	4	3
18	Rima Sinurat	4	3	4	3	4	4
19	Rudi	3	3	3	4	4	4
20	Sauki Mufid	4	3	4	3	3	3
21	Ikhsan	4	3	3	4	4	3
22	Yurnalis Hasibuan	4	4	4	3	3	4
23	Narto Efendi	4	4	3	2	4	4
24	Imelda	4	4	4	3	3	2
25	Sudarmi	4	4	3	4	4	4
26	Helmiati Lubis	4	3	2	3	4	3
27	Parto Kasmuri	4	3	3	4	3	4
28	Muhammad Yusuf	4	4	4	2	3	3
29	Moh Husin	4	4	4	4	4	4
30	Nur Ainun	4	2	4	1	4	2
31	Haris Wahyu Siagian	2	4	4	3	4	3
32	Amelia Putri	4	4	3	3	4	4
33	Ulfa Ali	4	4	3	3	3	4
34	Sumantri	4	3	3	4	4	3
35	Susilawati	4	3	4	3	4	4
36	Verdan Aji	4	4	3	4	4	4
37	Abdi	4	3	4	2	4	2

38	Riki Hidayat	4	3	4	4	4	3
39	Cendy Alfari	4	4	3	4	4	4
40	Rizfan Mursyid	4	4	3	4	4	2
<b>Total</b>		<b>149</b>	<b>140</b>	<b>143</b>	<b>131</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>Rataan</b>		<b>3,725</b>	<b>3,5</b>	<b>3,575</b>	<b>3,275</b>	<b>3,65</b>	<b>3,65</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

**Lampiran 3. Rekap Kuisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Kelemahan)**

No	Nama	Faktor Internal ( <i>Weakness</i> )					
		W1	W2	W3	W4	W5	W6
1	Ade Suryani	4	4	2	2	4	2
2	Hafiz	4	2	2	3	2	3
3	Alfian Baihaqi Sitepu	3	2	3	2	4	4
4	Asnita Pasaribu	3	3	3	3	2	2
5	Sunardi	3	2	2	2	2	3
6	Dien Eva Rahayu	3	4	2	2	3	2
7	Albert Obet Simatupang	2	4	1	4	2	3
8	Hari Supriadi	3	2	3	3	4	2
9	Liza Saragih	3	2	4	2	3	2
10	Dinda Astri	2	2	4	2	4	1
11	Hasan Wirayuda	1	3	2	4	3	3
12	Muhammad Hares	3	2	1	1	3	3
13	M. Wahyudi	3	2	2	3	3	3
14	Khairani Putri	2	1	2	1	2	3
15	M. Rasyid	2	2	3	2	3	4
16	M. Ilyas	1	3	4	3	2	1
17	Harry Iswanda	2	2	3	2	2	3
18	Rima Sinurat	2	2	3	2	3	2
19	Rudi	3	1	2	3	3	3
20	Sauki Mufid	1	2	3	2	2	1
21	Ikhsan	2	4	2	4	3	4
22	Yurnalis Hasibuan	1	4	2	2	2	3
23	Narto Efendi	3	3	4	2	3	4
24	Imelda	3	2	2	3	1	4
25	Sudarmi	1	3	2	2	2	2
26	Helmiati Lubis	1	3	2	1	3	4
27	Parto Kasmuri	2	3	4	3	2	4
28	Muhammad Yusuf	2	3	3	2	2	4
29	Moh Husin	2	3	3	3	3	2
30	Nur Ainun	1	3	3	3	1	4
31	Haris Wahyu Siagian	2	3	3	4	1	3
32	Amelia Putri	3	3	2	4	2	4
33	Ulfa Ali	3	3	4	4	2	3
34	Sumantri	1	4	3	1	3	2
35	Susilawati	2	3	3	1	3	3
36	Verdan Aji	2	4	2	3	2	4
37	Abdi	3	4	3	2	1	3

38	Riki Hidayat	3	4	3	3	3	2
39	Cendy Alfari	3	3	3	3	1	3
40	Rizfan Mursyid	2	3	3	1	3	2
<b>Total</b>		<b>92</b>	<b>112</b>	<b>107</b>	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>114</b>
<b>Rataan</b>		<b>2,3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,675</b>	<b>2,275</b>	<b>2,875</b>	<b>2,85</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

**Lampiran 4. Rekap Kuisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Peluang)**

No	Nama	Faktor Eksternal ( <i>Opportunities</i> )					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6
1	Ade Suryani	4	3	4	3	3	3
2	Hafiz	4	3	4	4	4	3
3	Alfian Baihaqi Sitepu	4	3	4	4	4	4
4	Asnita Pasaribu	1	3	4	3	3	3
5	Sunardi	3	3	4	4	4	3
6	Dien Eva Rahayu	3	4	3	4	4	3
7	Albert Obet Simatupang	4	4	4	4	3	4
8	Hari Supriadi	4	2	3	3	4	3
9	Liza Saragih	3	3	4	3	3	3
10	Dinda Astri	4	3	3	3	4	4
11	Hasan Wirayuda	3	3	4	4	3	3
12	Muhammad Hares	3	3	4	4	2	4
13	M. Wahyudi	3	4	4	3	4	4
14	Khairani Putri	4	3	4	4	4	3
15	M. Rasyid	4	2	3	4	3	4
16	M. Ilyas	4	3	3	3	4	3
17	Harry Iswanda	4	4	4	4	3	3
18	Rima Sinurat	4	3	3	3	3	4
19	Rudi	4	4	4	4	3	4
20	Sauki Mufid	4	3	4	3	4	3
21	Ikhsan	4	2	4	4	4	4
22	Yurnalis Hasibuan	4	3	4	4	4	3
23	Narto Efendi	4	4	4	3	3	2
24	Imelda	4	3	3	4	3	3
25	Sudarmi	2	3	3	4	4	4
26	Helmiati Lubis	1	4	3	2	4	4
27	Parto Kasmuri	4	3	4	4	4	3
28	Muhammad Yusuf	4	4	4	3	3	4
29	Moh Husin	4	4	4	4	4	3
30	Nur Ainun	4	3	4	4	3	4
31	Haris Wahyu Siagian	3	3	2	3	4	4
32	Amelia Putri	4	3	4	4	4	4
33	Ulfa Ali	2	3	3	3	4	3
34	Sumantri	4	3	3	3	3	3
35	Susilawati	4	3	4	4	4	3
36	Verdan Aji	2	3	3	4	4	2

37	Abdi	2	4	4	4	3	4
38	Riki Hidayat	4	3	4	3	4	4
39	Cendy Alfari	2	3	4	4	4	3
40	Rizfan Mursyid	2	3	3	3	3	4
<b>Total</b>		<b>135</b>	<b>125</b>	<b>145</b>	<b>142</b>	<b>141</b>	<b>136</b>
<b>Rataan</b>		<b>3,375</b>	<b>3,125</b>	<b>3,625</b>	<b>3,55</b>	<b>3,525</b>	<b>3,4</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

**Lampiran 5. Rekap Kuisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Ancaman)**

No	Nama	Faktor Eksternal ( <i>Threat</i> )					
		T1	T2	T3	T4	T5	T6
1	Ade Suryani	4	3	4	3	2	2
2	Hafiz	4	3	2	4	1	2
3	Alfian Baihaqi Sitepu	4	3	2	1	3	2
4	Asnita Pasaribu	3	2	4	2	2	1
5	Sunardi	2	3	2	3	4	2
6	Dien Eva Rahayu	3	3	4	4	2	3
7	Albert Obet Simatupang	2	3	4	3	4	1
8	Hari Supriadi	3	4	3	2	3	2
9	Liza Saragih	2	3	2	2	1	3
10	Dinda astri	2	4	4	4	2	2
11	Hasan Wirayuda	4	3	2	1	1	4
12	Muhammad Hares	3	4	3	4	3	2
13	M. Wahyudi	3	3	2	1	1	2
14	Khairani Putri	2	3	4	3	1	1
15	M. Rasyid	3	4	3	4	2	2
16	M. Ilyas	2	3	4	4	1	2
17	Harry Iswanda	2	3	1	3	2	2
18	Rima Sinurat	4	3	2	4	4	3
19	Rudi	3	4	4	4	4	1
20	Sauki Mufid	2	3	3	2	3	2
21	Ikhsan	3	4	2	3	2	2
22	Yurnalis Hasibuan	2	3	1	2	4	1
23	Narto Efendi	4	3	2	4	3	2
24	Imelda	3	4	3	2	1	4
25	Sudarmi	4	4	2	1	2	2
26	Helmiati Lubis	4	3	4	3	3	2
27	Parto Kasmuri	4	3	3	2	1	1
28	Muhammad Yusuf	2	3	4	3	2	2
29	Moh Husin	3	4	3	2	4	1
30	Nur Ainun	4	3	2	3	3	2
31	Haris Wahyu Siagian	3	3	1	3	4	3
32	Amelia Putri	4	4	2	3	2	2
33	Ulfa Ali	3	3	2	4	3	2
34	Sumantri	4	3	3	4	2	4
35	Susilawati	3	4	1	4	2	3
36	Verdan Aji	4	4	2	2	3	2
37	Abdi	3	3	3	2	2	4

38	Riki Hidayat	4	3	1	2	2	2
39	Cendy Alfari	3	4	2	2	2	3
40	Rizfan Mursyid	4	3	2	3	2	2
<b>Total</b>		<b>124</b>	<b>132</b>	<b>104</b>	<b>109</b>	<b>95</b>	<b>87</b>
<b>Rataan</b>		<b>4</b>	<b>3,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,725</b>	<b>2,375</b>	<b>2,175</b>

*Sumber: Data Primer Diolah 2020*

**Lampiran 6. Rekapitulasi Kuisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Gaya Kepemimpinan)**

No	Nama	Gaya Kepemimpinan					
		GP1	GP2	GP3	GP4	GP5	GP6
1	Ade Suryani	4	3	2	4	4	4
2	Hafiz	4	4	4	4	3	4
3	Alfian Baihaqi Sitepu	4	4	4	2	3	2
4	Asnita Pasaribu	4	4	4	3	4	4
5	Sunardi	4	4	4	3	3	3
6	Dien Eva Rahayu	4	4	3	2	3	3
7	Albert Obet Simatupang	4	4	4	4	4	4
8	Hari Supriadi	3	4	4	4	4	4
9	Liza Saragih	3	3	4	3	3	4
10	Dinda Astri	3	3	4	2	2	4
11	Hasan wirayuda	3	3	4	3	3	3
12	Muhammad Hares	3	4	3	4	4	4
13	M. Wahyudi	3	3	4	3	3	3
14	Khairani Putri	3	4	3	3	4	3
15	M. Rasyid	3	4	3	3	3	3
16	M. Ilyas	3	4	3	4	3	4
17	Harry Iswanda	3	4	4	3	3	3
18	Rima Sinurat	4	4	3	2	4	4
19	Rudi	3	3	4	4	4	4
20	Sauki Mufid	4	3	3	2	3	2
21	Ikhsan	4	3	3	4	3	3
22	Yurnalis Hasibuan	4	4	3	4	3	3
23	Narto Efendi	3	4	3	3	4	3
24	Imelda	3	3	3	4	3	4
25	Sudarmi	4	4	4	4	4	3
26	Helmiati Lubis	3	4	4	3	3	3
27	Parto Kasmuri	3	3	3	2	4	4
28	Muhammad Yusuf	3	4	3	4	4	4
29	Moh Husin	4	4	4	4	4	4
30	Nur Ainun	4	4	3	3	4	4
31	Haris Wahyu Siagian	4	4	4	3	3	3
32	Amelia Putri	4	4	3	3	4	3
33	Ulfa Ali	4	4	4	3	3	2
34	Asman Pasaribu	4	4	4	4	3	4
35	Susilawati	4	4	3	3	4	4
36	Verdan Aji	4	4	4	3	4	4
37	Abdi	4	4	3	4	4	4

38	Riki Hidayat	4	3	4	4	4	4
39	Cendy Alfari	4	4	4	3	4	4
40	Rizfan Mursyid	4	4	3	3	4	4
<b>Total</b>		<b>144</b>	<b>149</b>	<b>140</b>	<b>130</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
<b>Rataan</b>		<b>3,6</b>	<b>3,725</b>	<b>3,5</b>	<b>3,25</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

**Lampiran 7. Rekap Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Kemampuan Kerja)**

No	Nama	Kemampuan Kerja					
		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6
1	Ade Suryani	4	4	4	4	3	4
2	Hafiz	4	4	4	4	3	4
3	Alfian Baihaqi Sitepu	4	4	4	3	4	4
4	Asnita Pasaribu	3	4	4	4	4	4
5	Sunardi	4	4	3	4	4	4
6	Dien Eva Rahayu	4	4	4	3	4	4
7	Albert Obet Simatupang	3	4	4	4	4	4
8	Hari Supriadi	3	4	4	4	4	4
9	Liza Saragih	3	3	4	4	4	4
10	Dinda Astri	3	3	4	3	4	4
11	Hasan Wirayuda	3	4	4	3	4	4
12	Muhammad Hares	3	3	4	4	3	3
13	M. Wahyudi	2	3	4	4	4	3
14	Khairani Putri	4	3	3	4	4	4
15	M. Rasyid	4	2	3	3	4	4
16	M. Ilyas	4	4	3	4	4	3
17	Harry Iswanda	4	4	4	3	4	4
18	Rima Sinurat	3	4	3	4	4	4
19	Rudi	4	4	4	3	4	3
20	Sauki Mufid	4	3	3	4	4	3
21	Ikhsan	3	4	3	3	3	4
22	Yurnalis Hasibuan	3	4	4	4	3	3
23	Narto Efendi	3	3	4	4	3	4
24	Imelda	4	4	4	4	4	3
25	Sudarmi	4	4	4	3	4	4
26	Helmiati Lubis	4	4	4	4	4	3
27	Parto Kasmuri	4	3	3	3	4	4
28	Muhammad Yusuf	4	4	3	4	3	3
29	Moh Husin	4	4	3	4	3	3
30	Nur Ainun	4	3	3	4	4	4
31	Haris Wahyu	4	4	4	3	3	3
32	Amelia Putri	3	4	4	3	4	3
33	Ulfa Ali	4	4	3	3	3	4
34	Asman Pasaribu	4	4	4	3	4	3
35	Susilawati	3	4	3	3	4	3
36	Verdan Aji	3	4	3	4	4	4
37	Abdi	3	4	3	4	4	3

38	Riki Hidayat	4	4	3	4	4	4
39	Cendy Alfaris	3	4	3	4	4	3
40	Rizfan Mursyid	4	4	4	3	2	4
<b>Total</b>		<b>142</b>	<b>149</b>	<b>143</b>	<b>144</b>	<b>148</b>	<b>144</b>
<b>Rataan</b>		<b>3,55</b>	<b>3,725</b>	<b>3,575</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>

*Sumber: Data Primer Diolah 2020*

**Lampiran 8. Rekap Kuisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri  
Produk Unggulan Sepatu Bunut Asahan (Evaluasi Kerja)**

No	Nama	Evaluasi Kerja					
		EK1	EK2	EK3	EK4	EK5	EK6
1	Ade Suryani	4	3	3	4	4	4
2	Hafiz	4	3	4	4	4	4
3	Alfian Baihaqi Sitepu	4	4	3	4	3	3
4	Asnita Pasaribu	3	4	4	3	3	4
5	Sunardi	3	4	3	3	4	3
6	Dien Eva Rahayu	3	3	4	4	4	3
7	Albert Obet Simatupang	3	4	3	3	4	3
8	Hari Supriadi	2	3	3	4	3	3
9	Liza Saragih	3	3	4	4	3	3
10	Dinda Asri	3	4	3	3	4	4
11	Hasan wirayuda	4	4	4	3	3	4
12	Muhammad Hares	4	3	3	3	3	4
13	M. Wahyudi	4	2	4	3	3	4
14	Khairani Putri	4	4	3	3	4	4
15	M. Rasyid	3	4	4	4	3	3
16	M. Ilyas	4	4	3	2	4	4
17	Harry Iswanda	3	3	4	3	4	4
18	Rima Sinurat	4	4	4	3	3	3
19	Rudi	2	3	3	4	4	2
20	Sauki Mufid	4	3	3	4	4	4
21	Ikhsan	3	4	3	2	3	3
22	Yurnalis Hasibuan	3	4	4	4	3	3
23	Narto Efendi	3	4	4	4	3	4
24	Imelda	3	4	3	3	4	4
25	Sudarmi	4	3	4	4	3	3
26	Helmiati Lubis	4	4	4	3	4	3
27	Parto Kasmuri	4	3	3	4	3	3
28	Muhammad Yusuf	3	2	4	3	4	4
29	Moh. Husin	4	3	3	3	3	4
30	Nur Ainun	3	3	4	4	4	4
31	Haris Wahyu Siagian	4	3	3	4	3	4
32	Amelia Putri	3	3	3	4	4	4
33	Ulfa Ali	4	3	3	3	4	2
34	Asman Pasaribu	3	3	2	4	3	3
35	Susilawati	3	4	3	4	4	3
36	Verdan Aji	4	4	3	3	4	3

37	Abdi	2	4	4	3	3	3
38	Riki Hidayat	3	3	4	4	3	3
39	Cendy Alfari	3	3	4	4	3	3
40	Rizfan Mursyid	3	2	4	3	3	4
<b>Total</b>		<b>134</b>	<b>135</b>	<b>138</b>	<b>138</b>	<b>139</b>	<b>137</b>
<b>Rataan</b>		<b>3,35</b>	<b>3,375</b>	<b>3,45</b>	<b>3,45</b>	<b>3,475</b>	<b>3,425</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2020

**Lampiran 9. Kuisisioner Strategi Pengembangan Usaha Industri Produk  
Unggulan Sepatu Bunut Asahan**

**DAFTAR PERTANYAAN KUISISIONER STRATEGI PENGEMBANGAN  
USAHA INDUSTRI PRODUK UNGGULAN SEPATU BUNUT ASAHAN  
(Studi Kasus: Bunut, Kecamatan Kisaran Barat, Kabupaten Asahan)**

**Tanggal :**

**Nama Responden :**

**Alamat :**

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin : .....
  - a. Laki Laki
  - b. Perempuan
  
2. Status Pernikahan : .....
  - a. Menikah
  - b. Belum menikah
  
3. Pendidikan : .....
  - a. Tidak Sekolah
  - b. SD
  - c. SMP
  - d. SMA
  - e. Lainnya
  
4. Usia : .....Tahun
  
5. Apakah anda menggunakan produk Sepatu Bunut?
  - a. Ya
  - b. Tidak
  
6. Apakah anda sudah lama membuka usaha Sepatu Bunut?
  - a. Ya
  - b. Tidak

### Petunjuk Pengisian

Berilah respon terhadap pernyataan dalam table dengan memberikan tanda (✓) pada kolom yang sesuai dengan persepsi sauda/i mengenai pernyataan dibawah ini. Skala respon adalah sebagai berikut:

- SS : Sangat setuju diberi skor 4  
 S : Setuju diberi skor 3  
 TS : Tidak Setuju diberi skor 2  
 STS : Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

#### Kuesioner Lingkungan Internal

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	Strength / Kekuatan	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Produk sepatu Bunut memiliki kualitas yang baik				
2	Desain sepatu Bunut dapat dipesan sesuai keinginan pembeli				
3	Tapak sepatu Bunut lentur sehingga tidak mudah rusak				
4	Bahan baku yang mudah didapat				
5	Lokasi usaha strategis				
6	Brand sepatu Bunut ciri khas daerah Asahan				
	<b>Weakness/ Kelemahan</b>				
1	Kemampuan untuk memasarkan produk yang masih lemah dalam penggunaan teknologi digital				
2	Kurangnya perhatian dari pemerintah				
3	Kurangnya permodalan				
4	Tidak memiliki desain katalog Produk				
5	Promosi yang kurang optimal				
6	Masih menggunakan teknologi tradisonal				

#### Kuesioner Lingkungan Eksternal

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
	Opportunities/ Peluang	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Memiliki area lahan parkir yang cukup luas				
2	Perkembangan dunia mode yang pesat				
3	Pangsa pasar yang masih terbuka				
4	Harga produk relatif stabil dan terjangkau				
5	Keadaan jumlah penduduk sekitar				
6	Perusahaan melakukan kerjasama dengan perusahaan lain untuk meningkatkan perkembangan perusahaan				
	<b>Threats/ Ancaman</b>				
1	Banyak pesaing dengan produk sejenis				
2	Promosi yang dilakukan pesaing dapat				

	berpengaruh bagi perusahaan				
3	Harga bahan baku yang tidak stabil dapat mempengaruhi proses produksi				
4	Maraknya Pembelanjaan online				
5	Tingkat pertumbuhan ekonomi				
6	Terbukanya persaingan pasar bebas				

## II. Kinerja Perusahaan

Berikan jawaban dengan memberikan tanda (✓) pada kolom yang sesuai dengan persepsi sauda/i mengenai pernyataan dibawah ini. Skala respon adalah sebagai berikut:

- SS : Sangat Setuju diberi skor 4  
 S : Setuju skor 3  
 TS : Tidak Setuju diberi skor 2  
 STS : Sangat Tidak Setuju 1

### Kuesioner Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)
1	Bersikap jujur, bijaksana, dan bertanggung jawab				
2	Mampu mengatasi masalah dan memberikan solusi				
3	Mampu berkomunikasi di lingkungan sekitar baik internal dan eksternal				
4	Mementingkan kepentingan kelompok dibandingkan pribadi				
5	Tidak membedakan status/ kalangan saling terbuka dengan karyawan				
6	Memiliki pengetahuan yang lebih baik dari bawahan				

### Kuesioner Kemampuan Kerja

No	Pernyataan	SS (4)	S (3)	TS (2)	STS (1)
1	Disiplin				
2	Memiliki inisiatif serta memiliki etos kerja				
3	Produk yang dihasilkan sesuai standar dan memiliki kualitas baik				
4	Mampu menghasilkan produksi sesuai target yang ditetapkan				
5	Mampu bekerjasama dengan tim				
6	Meningkatkan jangkauan pemasaran maka meningkatkan kinerja				

**Kuesioner Evaluasi Kerja**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SS (4)</b>	<b>S (3)</b>	<b>TS (2)</b>	<b>STS (1)</b>
1	Mengidentifikasi kinerja karyawan lebih baik atau lebih buruk				
2	Memeriksa rencana kerja baik sekarang dan dimasa mendatang				
3	Menyampaikan hal yang perlu diperbaiki				
4	Pengembangan SDM perusahaan				
5	Memberi kesempatan karyawan untuk menyampaikan aspirasinya				
6	Mengembangkan strategi untuk keberlangsungan usaha				

Lampiran 9. Kuisisioner Penelitian

## Lampiran 10. Dokumentasi Penelitian



Gambar 5. Kantor Kelurahan Bunut



Gambar 6. Tugu Kawasan Industri Sepatu Bunut



Gambar 7. Area Parkir Sepatu Bunut



Gambar 8. Proses Pembuatan Sepatu Bunut



Gambar 9. Tempat Pembuatan Sepatu Bunut



Gambar 10. Toko Sepatu Bunut



Gambar11. Koleksi Sepatu Bunut