**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI KECIL OLAHAN CARICA UKM GEMILANG DI KABUPATEN WONOSOBO.**Alfiah Mudrikah, ✉Sucihatningsih DWP.

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel*Sejarah Artikel:*

Diterima Februari 2018
Disetujui Februari 2018
Dipublikasikan
Maret 2018

Keywords:

Cacica, Strategy, SME

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi UKM, dan merumuskan alternatif strategi bagi UKM dalam pengembangan usaha. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan desain penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan pengisian kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan adalah lokasi industri yang strategis dan yang menjadi kelemahan adalah belum memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan sendiri. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah jumlah wisatawan yang meningkat dan yang menjadi ancaman adalah bahan baku utama merupakan buah musiman. Alternatif strategi yang dapat ditawarkan dalam upaya pengembangan usaha adalah strategi SO dengan meningkatkan kapasitas produksi, dan mengoptimalkan saluran distribusi, strategi WO dengan meningkatkan upaya pemasaran produk dengan promosi, dan melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan Wonosobo, strategi ST dengan meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing dengan industri cacica yang lain, dan menaikkan harga jual produk cacica dan loyalitas konsumen, strategi WT dengan meningkatkan persediaan stock bahan baku dan bahan pendukung dan melakukan kontrak kerjasama, dan melakukan perbaikan sistem manajemen keuangan.

Abstract

The study aims to describe and analyzing the internal and external factors which became the strengths, weaknesses, opportunities and threats for SMEs, and formulated an alternative strategy for SMEs in developing their business. The approach used is qualitative with descriptive method and the design research is case studies. Data collection techniques used are observation, interviewing, documentation, and filling the questionnaire. The research results the internal factors which become a strength in the industry is a strategic location and which become a weakness is that there hasn't any research and development facility of its own yet. External factors that become an opportunity is the increasing numbers of tourists and that become a threat is that the main raw material is a seasonal fruit. An alternative strategy that can be offered in business development efforts is the SO which can increase the production capacity, optimize the distribution channels, WO by increasing product marketing using promotion, cooperating with Wonosobo research and development institutions, ST by improving product quality in order to compete with the industries, increasing the selling price of the cacica products and consumers' loyalty, WT by increasing the availability of the raw materials' stock, cooperating, improving the financial management systems.

© 2018 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:
Gedung L2 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: alfiah_mudrikah@yahoo.com

p-ISSN 2252-6544
e-ISSN 2502-356X

PENDAHULUAN

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, penumbuhan kewirausahaan, peningkatan kompetitis kewirausahaan dan penumbuhan budaya kerja merupakan aspek-aspek yang menjadi prasyarat bagi peningkatan daya saing koperasi dan UKM. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. Pentingnya UKM seringkali lebih dikaitkan dengan upaya Pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial, yaitu: mengurangi pengangguran, pemberantasan kemiskinan dan pemerataan pendapatan (Sulistiyastuti, 2004). Proses pembangunan UKM di Indonesia dijadikan sebagai prioritas pembangunan dan diharapkan mempunyai peranan penting sebagai sektor pemimpin, yang berarti dengan adanya pembangunan UKM akan memacu dan meningkatkan sektor-sektor lainnya seperti sektor jasa dan pertanian (Hidayat, 2013).

Pembangunan ekonomi saat ini telah memasuki era industrialisasi dan sekaligus era perdagangan bebas. Oleh karena itu, pembangunan dibidang ekonomi akan semakin dihadapkan pada berbagai permasalahan yang semakin kompleks. Salah satu permasalahannya adalah bagaimana terus memacu pertumbuhan ekonomi sehingga hasilnya dapat dinikmati oleh segenap masyarakat yang berada di pelosok daerah. Sektor ini merupakan sektor utama dalam perekonomian Indonesia (Mashuri, 2006).

Pertanian merupakan salah satu sektor utama yang menopang kehidupan masyarakat, karena sektor pertanian menjadi mata pencaharian sebagian besar penduduk Indonesia. Indonesia adalah negara agraris. Berangkat dari hal tersebut maka pertanian merupakan salah satu penopang perekonomian nasional (Setiawan dan Prajanti, 2011). Menurut Mashuri (2006), agroindustri adalah contoh dari industri pengolahan yang berbasis pada sumberdaya pertanian yang mempunyai kontribusi besar dalam perekonomian Indonesia. Sektor industri sebagai mesin penggerak utama ekonomi nasional, merupakan salah satu prioritas pembangunan ekonomi, dengan tetap

memperhatikan pembangunan di sektor lain (Maemonah, 2015). Sektor industri kini merupakan sektor utama dalam perekonomian Indonesia. Sektor ini sebagai penyumbang terbesar dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2016 sekitar 34,21% disumbang oleh sektor pertanian dan Industri pengolahan (BPS, 2016).

Adanya pelaksanaan otonomi daerah menandakan bahwa kewenangan pemerintah pusat didesentralisasikan pada pemerintah daerah. Hal tersebut dilakukan agar pemerintah daerah dapat mengoptimalkan potensi alam dan komoditi unggulan yang terdapat di daerahnya. Pengembangan kawasan agropolitan harus diikuti oleh kemajuan daya saing produk agribisnis unggul yang dikembangkan dalam kegiatan agribisnis. Karena urgensi pembangunan daerah, komitmen kuat pemerintah daerah untuk membangun sarana pendukung sangat diperlukan (Farhanah dan Prajanti, 2015).

Industri pengolahan merupakan suatu proses menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa. Proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan berupa kegiatan mengkombinasikan input (sumberdaya) untuk menghasilkan output. Dengan kata lain produksi merupakan proses perubahan dari input menjadi output (Samsubar dalam Risandewi, 2013). Salah satu industri pengolah makanan yang dapat dijumpai adalah industri pengolahan carica. Industri olahan carica merupakan salah satu industri pengolahan buah yang cukup berkembang di Kabupaten Wonosobo (Hidayat, 2000).

Wisata budaya yang berbasis makanan khas dapat membantu mengurangi ketidakseimbangan sosio-ekonomi dan untuk meningkatkan kualitas hidup penduduk pedesaan. Hal ini juga dapat mendukung budaya tradisional dengan mempromosikan pemulihan situs sejarah dan konservasi wilayah (Carra, and all, 2016). Industri pengolahan memiliki peran yang cukup besar bagi pendapatan daerah Wonosobo dan terus mengalami kenaikan dalam beberapa tahun terakhir.

Tabel 1.PDRB Seri 2010 Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Pekerjaan Kabupaten Wonosobo

| Tahun | PDRB (Industri Pengolahan) |
|-------|----------------------------|
| 2012 | 1621383.18 |
| 2013 | 1712642.25 |
| 2014 | 1783409.98 |
| 2015 | 1869373.30 |
| 2016 | 1902074.40 |

Sumber: BPS Tahun 2017

Menurut Hidayat (2000), carica merupakan makanan khas dari Kabupaten Wonosobo. Buah carica merupakan salah satu komoditas buah-buahan yang tidak mudah ditemukan di daerah lain tetapi tumbuh subur di dataran Tinggi Dieng Wonosobo. Buah carica adalah salah satu komoditi pertanian yang tidak tahan lama apabila disimpan dalam keadaan segar, sehingga perlu pengolahan lebih lanjut agar buah dapat dinikmati lebih lama. Salah satu UKM yang mengolah buah carica adalah UKM Gemilang.

Berdasarkan hasil observasi dari Dinas Koperasi dan UMKM, UKM Gemilang merupakan salah satu UKM yang memiliki omset penjualan antara 300 sampai 500 juta dan memiliki perkembangan usaha yang cukup bagus. UKM Gemilang juga merupakan satu-satunya UKM yang hasil usahanya memproduksi olahan carica dan tidak memproduksi olahan lain. Tidak seperti UKM lain yang juga memproduksi olahan pangan lain seperti keripik, opak, kerupuk, peyek, dan lain-lain. UKM Gemilang merupakan produsen carica yang baru empat tahun berdiri sejak tanggal 22 Desember 2013. Meskipun demikian UKM Gemilang mampu menjadi salah satu dari delapan besar UKM penghasil carica, dan terus mengalami perkembangan.

Menurut Ngumriana (2015), pengembangan industri kecil olahan carica di Kabupaten Wonosobo mempunyai prospek yang sangat baik karena didukung oleh beberapa faktor, yaitu (1) tanaman carica berpotensi untuk dikembangkan menjadi industri skala besar karena banyak varian produk yang dapat dihasilkan; (2) peluang pasar yang menjanjikan yaitu produk terkenal sebagai makanan khas daerah semakin banyak diminati masyarakat terutama para wisatawan yang berkunjung ke daerah Wonosobo; (3) dukungan dari masyarakat dan pemerintah untuk meningkatkan jumlah tanaman carica karena selain mempunyai nilai ekonomis yang tinggi juga dapat dijadikan tanaman konservasi lahan; (4) manfaat kesehatan dari kandungan buah carica yang dapat dijadikan alternatif minuman/ makanan kesehatan yang enak dan menyehatkan.

Perkembangan industri olahan carica di Kabupaten Wonosobo didukung dengan bertambahnya luas lahan tanam carica. Pada tahun 2015 luas lahan tanam carica adalah 43.023 Ha, dan pada tahun 2016 naik menjadi 43.185 Ha. Akan tetapi jumlah produksi buah carica justru turun dari 18.338 Kw pada tahun 2015 menjadi 11.213 Kw pada tahun 2016.

Tabel 2. Luas Areal dan Produksi Tanaman Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016

| Tahun | Luas (Ha) | Produksi (Kw) |
|-------|-----------|---------------|
| 2012 | 31.286 | 5.202 |
| 2013 | 36.517 | 6.375 |
| 2014 | 42.567 | 6.900 |
| 2015 | 43.023 | 18.338 |
| 2016 | 43.185 | 11.213 |

Sumber: Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Wonosobo Tahun 2016

Hal ini juga diikuti dengan penurunan orang pada tahun 2016, dan jumlah produsen jumlah produksi carica. Sedangkan jumlah tenaga meningkat dari 108 produsen menjadi 197 kerja dan produsen penghasil carica meningkat produsen (Dinas Koperasi dan UMKM, 2016). dari 4.459 orang pada tahun 2015 menjadi 4.583

Tabel 3. Produksi Carica di Kabupaten Wonosobo

| Tahun | TenagaKerja | Pengrajin/Produsen |
|-------|-------------|--------------------|
| 2010 | 4.455 | 108 |
| 2011 | 3.194 | 87 |
| 2012 | 4.242 | 95 |
| 2013 | 4.438 | 107 |
| 2014 | 4.447 | 108 |
| 2015 | 4.459 | 108 |
| 2016 | 4.583 | 197 |

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Wonosobo Tahun 2016

Berdasarkan hasil observasi awal pada masalah-masalah atau fenomena yang bersifat UKM Gemilang, masalah utama yang saat ini sedang dihadapi adalah persaingan antar produsen carica yang semakin ketat dengan jumlah produsen carica yang meningkat, biaya tenaga kerja yang meningkat, dan tidak ada jaminan ketersediaan bahan baku utama buah carica.

Atas dasar itu maka peneliti tertarik untuk meneliti "Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus Pada UKM Gemilang di Kabupaten Wonosobo)".

METODE

Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Sumber primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Desain penelitian menggunakan metode deskriptif dengan jenis studi kasus metode deskriptif adalah metode penelitian yang memusatkan perhatian pada

masalah-masalah atau fenomena yang bersifat aktual pada saat penelitian dilakukan, yang kemudian menggambarkan fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya dengan interpretasi yang rasional dan akurat (Nawawi, 2003). Dalam penelitian ini, penulis ingin menjawab pertanyaan apa saja faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan serta bagaimana alternatif strategi yang dapat dirumuskan dalam pengembangan usaha olahan carica pada UKM Gemilang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan pengisian kuesioner. Keabsahan data menggunakan perpanjangan kehadiran pengamatan, ketekunan/ keajegan pengamatan dan triangulasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Indikator yang digunakan dalam menganalisis faktor lingkungan internal adalah manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, dan litbang. Sedangkan indikator dalam menganalisis faktor lingkungan eksternal adalah ekonomi, sosial budaya demografi dan lingkungan, politik pemerintah dan hukum, teknologi dan persaingan.

Matriks SWOT (*Strenghts-Weaknesses- Oppotunities-threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu untuk mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan–peluang); strategi WO (kelemahan–peluang); strategi ST (kekuatan–ancaman); strategi WT (kelemahan–ancaman) (David, 2011:329). Dalam menyusun matriks SWOT pertama adalah melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal. Kedua melakukan pembobotan pada setiap variabel dengan menggunakan metode *paired comparison*, yaitu suatu metode untuk membandingkan secara bersama dua variabel dan memilih salah satu variabel yang dinilai responden lebih penting melalui skala penilaian, dengan cara membandingkan variabel horizontal terhadap variabel vertikal. Skala 1 jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertikal, skala

2 jika indikator horizontal sama penting dari pada indikator vertikal, skala 3 jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal.

Tahap ketiga adalah penentuan peringkat untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan digunakan nilai peringkat terhadap masing-masing faktor strategis, yang dilanjutkan dengan mengalikan bobot dengan rating. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan dan peluang yang bersifat positif semakin besar diberi nilai 4, tetapi kecil diberi nilai 1. Pemberian nilai rating kelemahan dan ancaman yang bersifat negatif semakin besar diberi rating 1, tetapi bila kecil diberi rating 4. Langkah selanjutnya adalah merumuskan matriks IE yang dilakukan dengan cara memplotkan hasil matriks IFE pada sumbu x dan hasil matriks EFE pada sumbu y. Setelah diperoleh hasil analisis matrks IE, tahap selanjutnya adalah merumuskan matriks SWOT. Perumusan matriks SWOT dilakukan dengan cara membandingkan antara faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman (Rangkuti, 2006:19).

Tabel 4.Pemberian Bobot Faktor Strategi Internal dan Eksternal

| FaktorStrategisEksternal | (A) | (B) | (C) | (D) | (...) | Total | Bobot |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|
| (A) | ■ | | | | | | |
| (B) | | ■ | | | | | |
| (C) | | | ■ | | | | |
| (D) | | | | ■ | | | |
| (...) | | | | | ■ | | |
| Total | | | | | | | |

Sumber: Kinnear dalam Dewi (2009)

HASIL DAN PEMBAHASAN

UKM Gemilang merupakan perusahaan yang mengolah buah carica menjadi manisan carica (carica in syrup) yang berdiri sejak tanggal 22 Desember 2013, didirikan oleh Bapak Alfha Gemilang. UKM Gemilang berlokasi di Desa

Siyono, 02/III, Bojasari Kertek, Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah, Indonesia, 56371. Pada awal berdirinya perusahaan, modal awal yang digunakan untuk merintis usaha adalah sebesar Rp 1.500.000 yang merupakan modal sendiri. Olahan carica awalnya dibuat sendiri dan dijual kepada orang-orang terdekat yang

kemudian mendapat respon yang baik dari pasaran. Pemilik perusahaan mengaku pernah meminjam uang sebesar Rp 50.000.000 dari Bank untuk keperluan mengembangkan usaha dan terus berkembang hingga saat ini.

Produk olahan carica milik UKM Gemilang memiliki nama dagang "Gemilang" yang berasal dari akronim seGEr, ManIs, LezAt, dan NGeni. Rasa segar didapatkan dari bahan-bahan dengan kualitas terbaik yang hanya diambil dari 5 desa tertinggi dengan ketinggian diatas 1500 mdpl. Kapasitas produksi UKM Gemilang kurang lebih 1,5 ton yang menghasilkan 165.000 cup manisan carica setiap bulannya dengan omset 300 sampai 500 juta rupiah dengan nilai investasi sekitar 1 milyar dan jumlah tenaga kerja sebanyak 25 orang. Pengolahan manisan carica tersebut telah memiliki sertifikat halal Majelis Ulama Indonesia (MUI), Sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (P.IRT), dan GS1 Barcode.

Visi UKM Gemilang adalah mengenalkan carica kepada dunia sebagai buah istimewa dari dataran Tinggi Dieng Wonosobo. Misi UKM Gemilang yaitu : (1) menjadi produsen carica terbesar di dunia; (2) memanfaatkan buah carica yang kaya akan gizi menjadi minuman dengan kualitas premium; (3) memberdayakan petani Dieng dan warga Wonosobo melalui industri produksi carica.

Pernyataan visi dan misi memberikan arah untuk semua aktivitas perencanaan. Visi menggambarkan keadaan di masa depan yang mungkin dan yang ingin dicapai terkait dengan pilihan mendasar kemana arah organisasi di masa yang akan datang yang mencakup tujuan spesifik. Oleh karenanya, pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan lebih diutamakan dan mendahului pembuatan pernyataan misi (David, 2011).

Misi sendiri adalah pernyataan tujuan jangka panjang yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan sejenis lainnya (David, 2011). Misi lebih diasosiasikan dengan perilaku dan kondisi saat ini. Pernyataan misi yang jelas adalah penting untuk perumusan tujuan dan formulasi strategi yang baik.

Identifikasi visi, misi, dan tujuan perusahaan merupakan langkah awal sebelum dilakukannya perumusan strategi pengembangan usaha. Struktur organisasi dapat menggambarkan suatu hubungan antar jabatan dan hubungan garis wewenang yang ada dalam suatu organisasi. Struktur organisasi UKM Gemilang meliputi beberapa bagian, diantaranya : direktur utama, divisi distribusi dan logistic, administrasi, divisi produksi, dan karyawan produksi.

Proses pembuatan carica terdiri dari beberapa tahapan. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas diperlukan tahapan proses produksi yang higienis dan aman sehingga produk dapat dipasarkan dengan baik. Proses yang pertama kali dilakukan sebelum proses produksi adalah sortasi buah carica yang sudah matang. Untuk buah yang belum matang biasanya memiliki rasa yang pahit, aroma tidak harum, dan warna buah masih hijau sehingga akan menurunkan mutu jika digunakan dalam proses produksi. Begitu pula dengan buah yang terlalu matang juga kurang baik untuk bahan baku pembuatan produk karena buah tersebut bertekstur terlalu lunak dan rasanya tidak enak. Buah yang dipakai dalam proses pembuatan manisan carica adalah buah dengan tingkat kematangan 70-90%. Keseluruhan proses produksi dilakukan secara manual. Adapun proses produksi pembuatan manisan carica adalah sebagai berikut : (1) memilih buah carica; (2) mengupas kulit buah; (3) memisahkan biji dengan daging buah; (4) mencuci daging buah; (5) merubah ukuran daging buah; (6) pembersihan dengan air hangat; (7) pembuatan sirup carica; (8) perebusan daging buah; (9) mrnkar daging buah kedalam cup; (10) pengepresan cup; (11) pasateurisasi; (12) hot shocking; (13) pembersihan plastik sisa; (14) inkubasi; (15) pengemasan.

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan mengumpulkan faktor-faktor yang terdapat di dalam lingkungan perusahaan untuk kemudian dilakukan penyesuaian dan pengevaluasian informasi mengenai perusahaan. Faktor-faktor yang mencakup kekuatan maupun kelemahan perusahaan dapat diidentifikasi dan diprioritaskan, sehingga mampu memanfaatkan

kekuatan dan mengatasi kelemahan yang ada. Faktor-faktor internal terdiri dari aspek manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi atau operasi, dan penelitian dan pengembangan.

Menurut David (2011), manajemen merupakan suatu proses pengaturan organisasi yang terdiri dari lima aktivitas pokok mencakup perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. UKM Gemilang adalah industri kecil olahan carica yang sudah memiliki visi dan misi usaha, yang berarti UKM Gemilang sudah memiliki perencanaan manajemen jangka panjang sebagai bagian dari usaha untuk mencapai visi dan misi yang menjadi keinginannya di masa mendatang.

Pemasaran merupakan aspek penting setelah proses produksi. Pemasaran memegang peranan pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk. Pemasaran juga menjadi sumber pendapatan bagi perusahaan. Dalam menganalisis aspek pemasaran pada UKM Gemilang menggunakan bauran pemasaran yang terdiri dari : produk harga, distribusi, dan promosi.

Keuangan dianggap sebagai ukuran terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Kekuatan dan kelemahan perusahaan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Modal awal yang digunakan Bapak Alfha Gemilang untuk mendirikan usaha adalah Rp 1.500.000 yang berasal dari modal sendiri. Untuk mengembangkan usaha, Bapak Alfha sempat meminjam uang sebesar Rp 50.000.000 dari Bank. Usaha yang didirikan sejak tanggal 22 Desember 2013 tersebut kini sudah berkembang dan beromzet 300 sampai 500 juta.

Proses pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh UKM Gemilang sudah cukup baik meskipun belum terlaui rapi dan terperinci. Adaptasi pedoman prinsip-prinsip akuntansi juga belum banyak dilakukan, hanya sebatas arus masuk dan keluar kas saja dan sebagian pencatatan pengeluaran perusahaan. Kondisi ini bisa saja menjadi kelemahan dan penghambat perusahaan dalam upaya pengembangan perusahaan karena peran sisten keuangan sangat

penting. Terkait dengan keadaan tersebut perlu dilakukan usaha untuk memperbaiki sistem pencatatan keuangan perusahaan agar pemilik dapat memantau perkembangan usahanya.

Fungsi produksi suatu perusahaan mencakup keseluruhan kegiatan yang mengubah input menjadi output berupa barang dan jasa. Manajemen produksi menangani input dan output dari satu industri ke pasar satu dengan yang lainnya. Bahan baku utama yang dibutuhkan oleh UKM Gemilang dalam menjalankan proses produksinya adalah buah carica. Buah carica yang dibutuhkan dalam proses produksi selama satu hari rata-rata mencapai 500kg dengan tambahan gula sebanyak 130kg yang menghasilkan 5500 cup. Buah carica yang dibutuhkan dalam proses produksi dipenuhi oleh pemasok dan petani sesuai dengan kesepakatan. Akan tetapi mengingat buah carica merupakan tanaman musiman dan tidak adanya jaminan ketersediaan buah carica menyebabkan perusahaan pernah libur produksi yang menyebabkan kerugian dan bisa menjadi kelemahan dalam pengembangan usaha.

Bahan baku tambahan dalam proses pembuatan manisan carica adalah gula, air, garam, kardus, label, botol, tutup botol, cup, plastik kemasan. Gula yang dipakai dalam proses produksi adalah gula rafinasi dengan kualitas bagus yang diperoleh dari pemasok yang berasal dari Cilacap. Penggunaan air bersih yang digunakan untuk proses produksi berasal dari sumber mata air gunung dan dari PDAM yang tersedia melimpah. Kardus yang digunakan untuk pengemasan produk berasal dari distributor yang telah melakukan kerjasama. Bahan tambahan lain diperoleh dari sekitar Wonosobo.

Peralatan yang dipakai sebagian besar masih manual dan belum mengadopsi peralatan yang modern. Peralatan yang digunakan berupa pisau, baskom plastik, tatakan, gayung, panci, timbangan, dandang, kompor, mesin pres dan lain-lain. Dalam proses pembuatannya, karyawan menggunakan menggunakan sarung tangan karet dan dilapisi sarung tangan kain, menggunakan penutup kepala, memakai sepatu

boot dan memakai seragam yang telah ditetapkan.

Penelitian dan pengembangan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam mendukung produk yang sudah ada. Adanya persaingan usaha antar produsen yang semakin meningkat dan kompetitif mengharuskan perusahaan untuk dapat mengevaluasi usaha yang sedang dijalankan agar mampu untuk bersaing. Penelitian dan pengembangan berperan dalam upaya pengembangan produk baru dan riset pasar maupun target konsumen dan pengembangan produk yang sudah ada dari segi kualitas rasa atau kemasan. Litbang juga berperan dalam upaya memperbaiki teknologi untuk memajukan usaha dan mampu mengurangi biaya.

Aktivitas penelitian dan pengembangan pada UKM Gemilang sendiri masih terbatas dan minimal karena tidak ada atau minim budget. Oleh sebab itu, kelemahan berupa ketiadaan litbang menyebabkan UKM Gemilang kurang memiliki keahlian dalam diversifikasi produk carica maupun dalam pengolahan limbah carica. Saat ini perlakuan pada limbah carica masih terbatas pada diambil oleh tukang sampah atau untuk makan ikan. Peran dan dukungan pemerintah dalam penelitian dan pengembangan sangat dibutuhkan karena tidak hanya memberikan keuntungan bagi para pemilik usaha tetapi juga memberikan manfaat bagi petani agar mampu mengurangi kerusakan lingkungan.

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengembangkan usaha-usaha dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan menghindari ancaman yang mungkin terjadi sehingga dapat dibuat formulasi strategi yang tepat. Analisis eksternal menekankan pada faktor-faktor di luar usaha untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kejadian-kejadian diluar kontrol usaha yang dijalankan dan biasanya lebih cepat mengalami perubahan. Menurut David (2011), faktor-faktor eksternal dapat dikategorikan menjadi lima kekuatan, yaitu : ekonomi; sosial, budaya, demografi dan lingkungan; politik, pemerintah dan hukum; teknologi; dan persaingan.

Ekonomi didefinisikan sebagai kemampuan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa, dan keinginan masyarakat untuk mendapatkan barang dan jasa. Kondisi ekonomi merupakan suatu faktor yang penting dalam menjalankan suatu usaha. Faktor ekonomi dapat mempengaruhi daya beli dan pola konsumsi masyarakat. Perbaikan kondisi ekonomi yang diikuti dengan peningkatan daya beli masyarakat memungkinkan adanya peningkatan permintaan pasar terhadap suatu produk. Jika perekonomian suatu daerah relatif stabil maka akan mendukung kelancaran dan kinerja usaha tersebut.

Sektor industri pengolahan di Kabupaten Wonosobo sangat potensial untuk dikembangkan. Jika ditinjau dari kontribusinya terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), sektor industri pengolahan pada tahun 2016 mampu menyumbang sebesar 2.540.702,68 milyar dengan nilai pertumbuhan 2.99%. Dari nilai produksinya, industri pengolahan makanan menempati urutan pertama dibanding dengan industri sandang kulit, kerajinan umum dan lain-lain. Tahun 2016 jumlah kapasitas produksi sektor industri pengolahan mencapai 736.131 milyar dengan jumlah penyerapan tenaga kerja sebesar 26.725 orang (BPS, 2017). Secara agregat pertumbuhan ekonomi Kabupaten Wonosobo dapat diukur dengan Produk Domestik Bruto (PDRB) yang merupakan indikator penting untuk mengetahui kondisi ekonomi suatu daerah dalam waktu tertentu, baik didasarkan atas harga berlaku atau atas dasar harga konstan.

Faktor sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua aspek yang terkait di dalamnya. Tren sosial, budaya, demografi, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren baru itu menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula. Setiap perubahan yang terjadi dapat menjadi sebuah peluang atau penghalang bagi pengembangan suatu industri dimasa yang akan datang. Peningkatan pendapatan dapat mempengaruhi pola konsumsi masyarakat.

Produk carica yang memiliki kandungan gizi yang cukup baik bagi kesehatan. Carica dapat dijadikan alternatif makanan sehat bagi masyarakat yang ingin memulai gaya hidup sehat. Masyarakat dengan berbagai kalangan pendapatan membeli produk untuk menambah konsumsi.

Faktor budaya berpotensi terhadap penciptaan pasar atau industri tertentu. Contohnya kebiasaan membawa oleh-oleh makanan khas suatu daerah untuk keluarga, tetangga, atau teman-teman. Kebiasaan tersebut telah membudaya dan masih melekat pada masyarakat Indonesia. Keadaan ini bisa menjadi peluang bagi pemasaran produk yang memiliki ikon sebagai makanan khas, karena produk carica telah lama dikenal menjadi oleh-oleh khas daerah Wonosobo. Sehingga potensi ini akan berpengaruh positif terhadap perkembangan industri kecil olahan carica Ukm Gemilang.

Faktor demografi juga berpotensi terhadap penciptaan pasar bagi setiap bidang usaha di suatu daerah, yaitu tingkat pertumbuhan jumlah penduduk. Semakin meningkatnya jumlah penduduk menyebabkan kebutuhan konsumsi makanan penduduk juga ikut meningkat sehingga berpengaruh terhadap peningkatan permintaan produk pangan yang pada akhirnya dapat menciptakan peluang pasar yang potensial untuk usaha dibidang pangan. Kondisi ini diduga akan berpengaruh juga terhadap peningkatan produk yang dihasilkan oleh industri kecil olahan carica UKM Gemilang.

Kabupaten Wonosobo merupakan salah satu destinasi wisata alam yang cukup terkenal di Provinsi Jawa Tengah. Wonosobo memiliki destinasi wisata alam yang indah dan sering dikunjungi, diantaranya Candi Dieng, Kawah Dieng, Telaga Warna, Telaga Pengilon, Gua Semar, Gua Lawa, Gua Angin, Telaga Cebong, Pancuran Air Tuk Bimo Lukar, Telaga Menjer, Telaga Bedakah, Surodilogo, Telaga Balaikambang, Waduk Wadaslintang, pemandian air panas alami Kalianget, Air terjun Sikarim, perkebunan teh Tambi dan pendakian bukit Sikunir, Gunung Prau, Gunung Sumbing dan Gunung Sindoro. Wonosobo juga memiliki acara tahunan yang saat ini sedang menjadi acara

favorit dan ditunggu kehadirannya yaitu Dieng Night Festival. Dengan banyaknya destinasi wisata alam dapat menjadi peluang bagi pengembangan produk makanan khas termasuk industri kecil olahan carica UKM Gemilang.

Politik, pemerintah dan hukum dapat mempresentasikan peluang dan ancaman bagi organisasi baik kecil maupun besar. Adanya ramalan politik bisa saja menjadi bagian penting dalam perkembangan industri di suatu daerah. Perubahan hukum dan undang-undang, tarif pajak juga bisa memberi pengaruh pada perkembangan industri. Keadaan lingkungan politik, pemerintah dan hukum yang stabil akan memberikan dampak positif bagi para pelaku usaha dalam menjalankan usahanya.

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di dunia bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Teknologi yang terus berkembang dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perkembangan suatu usaha. Kemajuan teknologi di bidang komunikasi dapat meningkatkan perkembangan suatu usaha, melalui fasilitas informasi dan komunikasi seperti telepon, komputer, televisi, radio bahkan internet dapat membantu pengusaha dalam mempromosikan produk yang dihasilkan perusahaannya.

Identifikasi faktor lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki industri. Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan berdasarkan hasil analisa selanjutnya didiskusikan pada setiap bagian dari industri sehingga dapat diketahui secara pasti kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh industri. Faktor kekuatan dan kelemahan merupakan hasil analisis lingkungan internal yang mencakup aspek manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi atau operasi, dan penelitian dan pengembangan. Adapun faktor-faktor strategi internal yang menjadi kekuatan bagi industri kecil olahan carica UKM Gemilang adalah : (1) Memiliki perencanaan manajemen yang baik; (2) ketersediaan karyawan terampil dan berpengalaman memadai; (3) lokasi industri strategis; (4) kualitas produk baik; (5) mempunyai saluran distribusi; (6) ketersediaan modal untuk

pengembangan usaha; (7) imbah produk utama dapat diolah lebih lanjut; (8) proses produksi berpedoman pada GMP.

Faktor-faktor strategi internal yang menjadi kelemahan bagi industri kecil olahan carica UKM Gemilang adalah sebagai berikut : (1) perencanaan pengembangan usaha hanya tergantung pada pemilik; (2) kegiatan promosi belum optimal; (3) tidak ada kontrak tertulis dengan konsumen; (4) pengelolaan manajemen keuangan belum maksimal; (5) dopsi peralatan modern belum banyak dilakukan; (6) belum memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan sendiri.

Perhitungan pada matriks IFE dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang termasuk dalam kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kondisi internal yang dimiliki oleh UKM Gemilang digambarkan dengan nilai total tertimbang/skor pada matriks IFE. Total nilai

tertimbang yang diperoleh adalah 2,85612. Total nilai ini melebihi total nilai tertimbang rata-rata sebesar 2,5 hal ini mengindikasikan bahwa UKM Gemilang memiliki posisi internal perusahaan yang kuat.

Hasil pengolahan matriks IFE menunjukkan bahwa faktor lokasi industri yang strategis merupakan kekuatan utama bagi UKM Gemilang karena menghasilkan nilai tertimbang sebesar 0,3128. Faktor tersebut menjadi kekuatan yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena memiliki bobot 0,0782 dan memiliki rating sebesar 4. Matriks IFE juga menunjukkan bahwa faktor belum memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan sendiri menjadi kelemahan utama bagi UKM Gemilang karena menghasilkan nilai tertimbang paling kecil yaitu 0,087704 dengan nilai bobot 0,642 dan rating 1,2.

Tabel 5. Analisis Matriks IFE UKM Gemilang

| FaktorStrategi Internal | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
|--|--------|--------|----------------|
| Kekuatan | | | |
| Memilikiperencanaanmanajemen yang baik | 0,073 | 3 | 0,219 |
| Ketersediaankaryawanterampilandanberpengalamanmemadai | 0,0684 | 3,2 | 0,21888 |
| Lokasiindustristrategis | 0,0782 | 4 | 0,3128 |
| Kualitasprodukbaik (bersertifikat halal, P.IRT dankandungangizi) | 0,0746 | 3 | 0,2238 |
| Mempunyaialurandistribusi | 0,0692 | 3 | 0,2076 |
| Ketersediaan modal untukpengembanganusaha | 0,0684 | 3,8 | 0,25992 |
| Limbahprodukutamadapatdiolahlebihlanjut | 0,0718 | 4 | 0,2872 |
| Proses produksiberpedomandengan GMP | 0,0714 | 3,4 | 0,24276 |
| Kelemahan | | | |
| Perencanaanpengembanganusahahanyatergantugpadapemilik | 0,0736 | 3,2 | 0,23552 |
| Kegiatanpromosibelum optimal | 0,0718 | 3 | 0,2154 |
| Tidakadakontraktertulisdengankonsumen (agen, distributor) | 0,068 | 1,8 | 0,1224 |
| Pengelolaanmanajemenkeuanganbelummaksimal | 0,0716 | 1,4 | 0,10024 |
| Adopsiperalatan modern belumbanyakdilakukan | 0,0742 | 1,8 | 0,13356 |
| Belummemilikifasilitaspenelitiandanpengembangansendiri | 0,0642 | 1,2 | 0,07704 |
| Total | | | 2,85612 |

Identifikasi faktor peluang dan ancaman yang dihasilkan merupakan hasil analisis terhadap lingkungan ekonomi, sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, politik, pemerintahan dan hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE disusun berdasarkan faktor-faktor strategi yang menjadi ancaman dan peluang bagi UKM Gemilang. Adapun

pembobotan, pemberian peringkat pada variabel peluang dan ancaman masing-masing responden dan perhitungan skor rata-rata dari tiap variabel dapat dilihat pada lampiran 8. Adapun faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang bagi industri kecil olahan carica UKM Gemilang adalah (1) pangsa pasar luas; (2) tren gaya hidup sehat semakin meningkat; (3) jumlah wisatawan

Kabupaten Wonosobo meningkat; (4) dukungan pemerintah daerah terhadap UKM positif; (5) kemajuan teknologi pengolahan, informasi dan komunikasi.

Faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi ancaman bagi industri kecil olahan carica UKM Gemilang adalah sebagai berikut : (1) bahan baku utama merupakan buah musiman; (2) hambatan untuk memasuki industri carica; (3) pesaing antar industri sejenis; (4) harga bahan baku fluktuatif; (5) kekuatan tawar-menawar produk besar.

Perhitungan pada matriks EFE dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang termasuk dalam peluang dan ancaman

perusahaan. Kondisi eksternal yang dimiliki oleh UKM Gemilang digambarkan dengan nilai total tertimbang/skor pada matriks EFE. Pembobotan dan pemberian peringkat pada variabel peluang dan ancaman dapat dilihat pada Lampiran 8. Total nilai tertimbang yang diperoleh adalah 3,31888. Total nilai ini melebihi total nilai tertimbang rata-rata sebesar 2,5 hal ini mengindikasikan bahwa UKM Gemilang merespon dengan baik faktor peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya.

Tabel 6. Analisis Matriks EFE UKM Gemilang

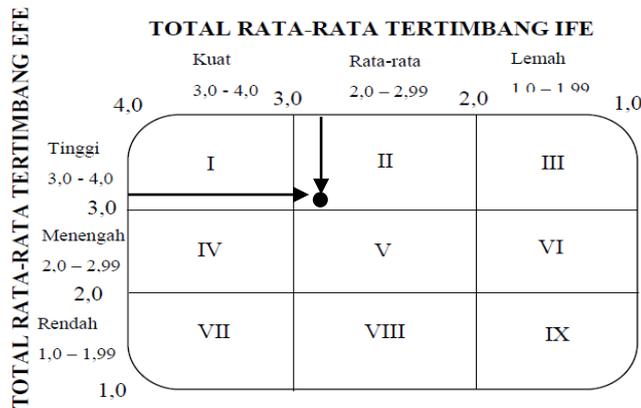
| Kategori Strategi Eksternal | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
|---|--------|--------|----------------|
| Peluang | | | |
| Pangsa pasar luas | 0,1032 | 3,6 | 0,37152 |
| Tren gaya hidup sehat semakin berkembang | 0,0934 | 3,2 | 0,29888 |
| Jumlah wisatawan Kab Wonosobo meningkat | 0,112 | 3,6 | 0,4032 |
| Dukungan pemerintah daerah terhadap UKM positif | 0,1034 | 2,8 | 0,28952 |
| Kemajuan teknologi pengolahan, informasi dan komunikasi | 0,1022 | 3,6 | 0,36792 |
| Ancaman | | | |
| Bahan baku utama merupakan buah musiman | 0,109 | 3,8 | 0,4142 |
| Hambatan untuk memasuki industri carica | 0,0776 | 3,6 | 0,29488 |
| Pesaing antar industri sejenis | 0,1 | 3,2 | 0,36 |
| Harga bahan baku fluktuatif | 0,0898 | 2,6 | 0,28736 |
| Kekuatan tawar-menawar produk besar | 0,089 | 1,8 | 0,2314 |
| Total | | | 3,31888 |

Hasil pengolahan Matriks EFE menunjukkan bahwa faktor jumlah wisatawan Kabupaten Wonosobo yang terus meningkat merupakan peluang utama bagi UKM Gemilang karena menghasilkan nilai tertimbang yang paling besar yaitu 0,4032. Faktor tersebut menjadi peluang yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena memiliki bobot sebesar 0,112 dengan nilai rating 3,6. Hasil pengolahan Matriks EFE juga menunjukkan bahwa faktor bahan baku utama merupakan buah musiman merupakan ancaman utama UKM Gemilang karena menghasilkan nilai tertimbang yang paling besar yaitu 0,4142. Faktor tersebut menjadi ancaman yang memiliki tingkat kepentingan paling tinggi karena

memiliki bobot sebesar 0,109 dan nilai rating 3,8.

Untuk merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha pada UKM Gemilang dalam tahap pencocokan dapat memanfaatkan dua alat analisis, yaitu matriks IE dan matriks SWOT. Berdasarkan hasil analisis matriks IE yang disusun dengan cara memplotkan total bobot skor rata-rata dari matriks IFE (2,85612) pada sumbu x dan EFE (3,31888) pada sumbu y, didapatkan posisi UKM Gemilang berada pada posisi kuadran II yaitu memiliki kemampuan internal rata-rata dan eksternal yang tinggi. Pada kondisi tersebut UKM Gemilang masih berada pada tahap tumbuh dan berkembang (*grow and build*).

Gambar 1. Matriks IE UKM Gemilang



Kondisi tersebut menunjukkan bahwa UKM Gemilang masih mengejar pertumbuhan dan keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dan tujuan primer lainnya, serta menghadapi persaingan antar industri dengan industri sejenis lainnya yang semakin kompetitif. Strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan yang terletak pada kuadran II adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi kedepan, kebelakang, atau horizontal).

Formulasi alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Matriks

SWOT menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dengan kekuatan dan kelemahan internalnya (Rangkuti, 2006). Tujuan dari matriks SWOT yaitu, untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi yang terbaik. Sehingga tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk diimplementasi. Empat strategi utama yang disarankan yaitu SO (Strengths – Opportunities), WO (Weakness – Opportunities), ST (Strengths – Treats), dan WT (Weakness – Treats).

Tabel 7.Matriks SWOT UKM Gemilang

| | Kekuatan (<i>Strengths – S</i>) | Kelemahan (<i>Weakness – W</i>) |
|---|--|---|
| | 1. Memiliki perencanaan manajemen yang baik 2. Ketersediaan karyawan terampil dan berpengalaman 3. Lokasi industri strategis 4. Kualitas produk baik 5. Mempunyai saluran distribusi 6. Ketersediaan modal untuk pengembangan usaha 7. Limbah produk utama dapat diolah lebih lanjut 8. Proses produksi berpedoman pada GMP | 1. Perencanaan pengembangan usaha yang kurang optimal 2. Kegiatan promosi belum optimal 3. Tidak ada kontrak tertulis dengan konsumen 4. Pengelolaan manajemen keuangan belum maksimal 5. Adopsi peralatan modern belum banyak dilakukan 6. Belum memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan sendiri |
| <i>Peluang (Opportunities – O)</i> | | |
| 1. Pangsapasar luas 2. Tren gaya hidup sehat semakin meningkat 3. Jumlah wisatawan Kabupaten Wonosobo meningkat 4. Dukungan pemerintah daerah terhadap UKM positif 5. Kemajuan teknologi pengolahan, informasi dan komunikasi | 1. Meningkatkan kapasitas produksi (S1, S2, S4, S6, S8, O1, O2, O3) 2. Mengoptimalkan saluran distribusi (S1, S2, S3, S5, O1, O4, O5) | 1. Meningkatkan upaya pemasaran produk dengan promosi (W1, W2, O1, O3, O5) 2. Melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan Wonosobo (W3, W4, W5, O2, O4, O5) |
| <i>Ancaman (Threats – T)</i> | | |
| 1. Bahan baku utama merupakan buah-buahan musiman 2. Hambatan untuk memasuki industri carica 3. Pesaing antar industri sejenis 4. Harga bahan baku fluktuatif 5. Kekuatan penawaran produk besar | 1. Meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing dengan industri carica yang lain (S1, S4, S5, S7, S8, T1, T2, T3) 2. Meningkatkan harga jual produk carica dan loyalitas konsumen (S1, S4, S7, S8, T1, T2, T3, T4, T5) | 1. Meningkatkan persediaan stock bahan baku/ bahan pendukung dan melakukan kontrak kerjasama (W1, W3, W5, W6, T1, T2, T3, T4) 2. Melakukan perbaikan/ meningkatkan sistem manajemen keuangan (W1, W2, W4, T2, T3, T4, T5) |

Beberapa alternatif strategi yang dirumuskan untuk mengembangkan usaha pada UKM Gemilang berdasarkan analisis matrik SWOT adalah : Strategi SO, (1) meningkatkan kapasitas produksi. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Wonosobo mengalami peningkatan menyebabkan permintaan produksi carica meningkat. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Wonosobo mencapai 1.121.755 jiwa ini, menyebabkan pangsa pasar yang masih

sangat besar menjadi peluang yang baik untuk memperluas jangkauan pemasaran. Jumlah wisatawan yang besar merupakan konsumen potensial untuk melakukan pembelian produk olahan carica. Perluasan pasar juga dipengaruhi oleh bagaimana cara produsen memperkenalkan produk olahan carica kepada konsumen potensial. Serangkaian proses promosi perlu dilakukan agar wisatawan yang belum mengenal produk olahan carica akhirnya tertarik

untuk mencoba dan membeli produk olahan carica dan bisa menjadi konsumen tetap. Wisatawan yang membeli produk carica yang dikenal sebagai oleh-oleh khas Wonosobo secara tidak langsung juga sudah mengenalkan produk ini kepada orang lain yang ada disekitarnya. Dengan begitu, produk carica bisa lebih dikenal oleh masyarakat luas. Hal ini menjadi peluang potensial yang dapat dimanfaatkan oleh UKM Gemilang untuk mengembangkan usahanya.

Strategi SO, (2) mengoptimalkan saluran distribusi. Distribusi berarti memiliki perantara yang berperan penting dalam pendistribusian produk olahan carica. Dengan adanya perantara tersebut akan memudahkan produsen dalam pendistribusian produk carica agar sampai ke tangan konsumen. Untuk mengoptimalkan saluran distribusi yang ada maka pihak perusahaan harus selalu memelihara kerjasama yang telah terjalin dengan baik dan meningkatkan pelayanan kepada masing-masing perantara sehingga kondisi ini dapat berdampak terhadap peningkatan kapasitas penjualan produk. Peningkatan pelayanan bisa dilakukan dengan cara memberikan pelayanan secara optimal ketika proses transaksi, jumlah permintaan produk yang selalu terpenuhi, pengiriman produk tepat waktu, adanya garansi produk, kualitas produk selalu terjamin agar konsumen merasa puas, sistem pembayaran yang tidak menyusahkan.

Strategi WO, (1) meningkatkan upaya pemasaran produk dengan promosi. Upaya untuk meningkatkan perluasan daerah pemasaran dapat dilakukan melalui peningkatan kegiatan promosi. Kegiatan promosi bisa dilakukan melalui media cetak, radio, mengikuti event-event seperti pameran atau perlombaan, media sosial, penyebaran pamflet, atau yang saat ini sedang digandrungi oleh banyak orang adalah dengan *endorment*. Disamping itu, perusahaan juga harus memperbaiki labelisasi produk sehingga konsumen tidak sekedar memandang produk sebagai makanan khas Wonosobo saja, tetapi juga melihat dari sisi kandungan gizi dan manfaat produk yang terkandung didalamnya bagi kesehatan tubuh.

Strategi WO, (2) melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan wonosobo. Kegiatan penelitian dan pengembangan harus didukung oleh fasilitas yang memadai namun tidak harus dengan biaya yang tinggi. UKM Gemilang dapat melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan dengan melakukan kerjasama dengan lembaga riset di Wonosobo ataupun lembaga pendidikan di Wonosobo dan sekitarnya. Salah satu contohnya dengan bekerjasama dengan pihak STM Pertanian Temanggung untuk penelitian dan pengembangan produk. Pihak STM dapat menyediakan tempat, mesin peralatan, dan kemasan. Pihak UKM Gemilang dapat menjadikan STM Pertanian Temanggung tersebut sebagai pusat penelitian dan pengembangan usaha pengolahan carica. Usaha pengolahan carica berpotensi dikembangkan menjadi industri yang lebih besar dengan konsep *zero waste* dan *back to nature*. Buah carica yang menjadi bahan baku utama mengandung vitamin, mineral, dan serat alami yang tinggi dapat diolah menjadi puding carica, jus carica, brownies carica, keripik carica, dodol carica, sabun, parfum dan lain-lain. Limbah biji dan kulitnya dapat dimanfaatkan menjadi bahan penghasil energi melalui proses biogas untuk mensuplai energi industri carica UKM Gemilang sendiri. Limbah cair dalam biogas dapat dimanfaatkan untuk pupuk cair dan limbah padatnya untuk pupuk padat untuk menyuburkan tanah di kawasan Dataran Tinggi Dieng tempat budidaya carica.

UKM Gemilang juga bisa melakukan kerjasama untuk melakukan penelitian dan pengembangan dengan pihak institusi pendidikan tinggi terutama bagi mahasiswa ekonomi dan bisnis. UKM Gemilang berperan sebagai pihak penyedia tempat dan fasilitas, sedangkan mahasiswa berperan sebagai peneliti. Kemudian hasil diserahkan kepada pihak perusahaan. Penelitian bertujuan untuk memperoleh gambaran kondisi pasar sebagai dasar pengambilan keputusan perusahaan.

Strategi ST, (1) meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing dengan industri carica yang lain. Adanya koordinasi tugas yang baik antara pemilik dan karyawan serta tenaga

kerja yang terampil dan berpengalaman sangat membantu perusahaan dalam upaya meningkatkan pengawasan mutu produk. Dalam upaya peningkatan kualitas produk agar dapat bersaing dengan industri carica lain dapat dilakukan dengan koordinasi antar karyawan perusahaan dalam hal pengawasan mutu produk seperti pemilihan bahan baku, proses produksi yang higienis, pemilihan tekstur buah yang tidak terlalu tebal atau tidak terlalu lunak, potongan buah dengan ukuran yang pas, warna buah kuning cerah, sirup jernih, tidak berbuih, bebas dari kotoran, menggunakan bahan-bahan dengan kualitas baik, mempertahankan nilai gizi produk, pengisian penuh dalam kemasan, pengemasan produk yang rapi, bersih dan tidak cacat. Dengan predikat kualitas produk yang baik, konsumen akan lebih tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan.

Strategi ST, (2) menaikkan harga jual produk carica dan loyalitas konsumen. Mutu produk yang selalu terjamin dan telah memiliki izin dari Dinkes dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk. Konsumen yang sudah merasa puas dan percaya pada suatu produk karena mutu dan kualitas baik yang dimilikinya biasanya tidak akan mudah untuk berpindah pada produk lain meskipun harga yang ditawarkan sedikit lebih tinggi. Dengan jaminan mutu yang baik, konsumen tidak akan merasa kecewa.

Strategi WT, (1) meningkatkan persediaan stock bahan baku/ bahan pendukung dan melakukan kontrak kerjasama. Pengadaan bahan baku utama dan bahan baku pendukung menjadi faktor penting dalam proses produksi carica. Kekuatan tawar-menawar pemasok carica cukup kuat, hal ini karena buah carica hanya dapat diperoleh di daerah tersebut, apalagi pada saat buah carica sedang tidak musim panen, akses untuk mendapatkan buah carica menjadi sedikit sulit. Dengan melakukan stock persediaan akan menghindarkan perusahaan dari kekurangan bahan baku dan terhindar dari pengeluaran biaya tambahan apabila harga bahan baku sedang tinggi. Kontrak kerjasama dengan pihak pemasok juga diperlukan agar ketersediaan bahan baku buahcarica bisa terjamin dalam hal jumlah,

mutu, sistem pengiriman dan pembayarannya. Kontrak kerjasama juga akan menghindarkan perusahaan dari persaingan dalam pengadaan bahan baku dengan industri olahan carica lainnya.

Strategi WT, (2) melakukan perbaikan/ meningkatkan sistem manajemen keuangan. Perbaikan dalam pengelolaan dan pengaplikasian keuangan dalam suatu industri sangat diperlukan untuk mengatasi masalah, dimana terjadi kenaikan harga bahan baku seperti gula dan bahan baku ketika tidak musim panen dapat menyebabkan kenaikan biaya produksi. Dengan membuat pembukuan keuangan yang lebih jelas dan dilakukan pemisahan antara keuangan perusahaan dan keluarga, pembelian bahan baku langsung pada agen bukan melalui pengecer dan pembelian dilakukan dalam jumlah besar sehingga harga lebih murah. Pembukuan dapat dilakukan dengan lebih banyak mengadopsi prinsip-prinsip akuntansi dari pencatatan arus kas masuk/ keluar, laporan keuangan, pembuatan kartu persediaan dan sebagainya. Dengan demikian, adanya pengaturan keuangan yang baik juga sangat membantu perusahaan dalam menghadapi persaingan dengan industri sejenis.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada industri kecil olahan carica UKM Gemilang, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu : (1) berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada UKM Gemilang, maka diperoleh kekuatan dan kelemahan. Kekuatan utama yang dimiliki UKM Gemilang adalah lokasi industri yang strategis dan kelemahan utama yang dimiliki UKM Gemilang adalah belum memiliki fasilitas penelitian dan pengembangan sendiri; (2) berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal pada UKM Gemilang, maka diperoleh peluang dan ancaman. Peluang terbesar yang dimiliki UKM Gemilang adalah jumlah wisatawan Kabupaten Wonosobo yang meningkat dan ancaman terbesar yang dimiliki UKM Gemilang adalah bahan baku utama merupakan buah musiman; (3) perumusan alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT dihasilkan

delapan buah alternatif strategi pengembangan usaha.

Alternatif strategi pengembangan usaha diantaranya adalah, (1) meningkatkan kapasitas produksi; (2) mengoptimalkan saluran distribusi; (3) meningkatkan upaya pemasaran produk dengan promosi; (4) melakukan kerjasama dengan lembaga penelitian dan pengembangan Wonosobo; (5) meningkatkan kualitas produk agar dapat bersaing dengan industri carica yang lain; (6) menaikkan harga jual produk carica dan loyalitas konsumen; (7) meningkatkan persediaan stock bahan baku/ bahan pendukung dan melakukan kontak kerjasama; (8) melakukan perbaikan/ meningkatkan sistem manajemen keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2016). *Distribusi PDB Triwulanan Seri 2010 Atas Dasar Harga Berlaku (Persen)*. Jakarta: Badan Pusat Statistik. (2017). *Produk Domestik Regional Bruto Seri 2010 Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha*. Wonosobo: Badan Pusat Statistik Kabupaten Wonosobo.
- Carra, Guiseppina, and all. (2016). *Participatory Strategy Analysis: The Case Of Wine Tourism Business. Agriculture and Agricultural Science Procedia 8 (2016) 706 – 712*. Italy : Elsevier.
- David FR. (2011). *Manajemen Strategis: konsep*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinas Koperasi dan UMKM. (2016). *Produksi Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016*. Wonosobo: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Wonosobo.
- Dinas Pertanian dan Perikanan. (2016). *Luas Areal dan Produksi Tanaman Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016 Dalam Triwulanan*. Wonosobo: Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Wonosobo.
- Farhanah dan Prajanti. (2015). *Strategies in Developing Agropolitan Areas in Indonesia. Jurnal Ekonomi Pembangunan, 16 (2), Desember 2015, 158 – 165*. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Hidayat. (2000). *Potensi dan prospek pepaya gunung (Carica pubescens Lanne & K. Koch) dari Sikunang, Pegunungan Dieng, Wonosobo. Di dalam Seminar Sehari Menggali Potensi dan Meningkatkan Prospek Tanaman Hortikultura Menjadi Ketahanan Pangan dalam rangka Hari Cinta Puspa dan Satwa Nasional. Prosiding seminar; Bogor, 5 November 2000. Hal 89-95*. Bogor: UPT Balai Pengembangan Kebun Raya LIPI Bogor.
- Hidayat, Ahmad. (2013). *Analisis Efisiensi Penggunaan Faktor – Faktor Produksi Pada Usaha Kecil Dan Menengah Batik Di Kelurahan Kauman Kota Pekalongan. Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. (2016). *Laporan Tahunan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2015*. Jakarta: Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.
- Mashuri, Farhurozhi. (2006). *Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Tape Bondowoso (Studi Kasus Pada Industri Kecil Tape Bondowoso, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso)*. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Maemonah, Siti. (2015). *Strategi Pengembangan Industri Gula Aren Di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Ngumriana, Rina. (2015). *Strategi Pengembangan Agroindustri Pepaya Gunung (Carica pubescens) Studi Kasus Di UKM X Kabupaten Wonosobo*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Risandewi, Tri. (2013). *Analisis Efisiensi Produksi Kopi Robusta di Kabupaten Temanggung (Studi Kasus di Kecamatan Candiroto)*. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, Volume 11 No. 1 – Juni 2013. Semarang: Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Jawa Tengah.
- Setiawan dan Prajanti. (2011). *Analisis Efisiensi Faktor-Faktor Produksi Usaha Tani Jagung Di Kabupaten Grobogan Tahun 2008*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang*, Volume 4 No.1, Maret 2011. Semarang: JEJAK.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Sulistiyastuti, Dyah Ratih. (2004). *Dinamika Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Analisis Konsentrasi Regional UKM di Indonesia 1999-2001*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Volume 9 No. 2. Hal 143-164. Yogyakarta: Center Of Entrepreneurship and Policy Analisis (CEPA) Yogyakarta.