



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI  
KECIL OLAHAN CARICA  
(Studi Kasus Pada UKM Gemilang Di Kabupaten Wonosobo)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Alfiah Mudrikah  
NIM 7101413126**

**UNNES**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2017**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 12 Desember 2017



NIP.196801021992031002

Pembimbing

Prof. Dr. Sudihatiningsih DWP, M.Si.

NIP.196812091997022001

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

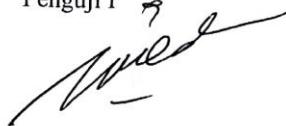
## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 12 Desember 2017

Penguji I



Dr. Widiyanto, M.BA., M.M.

NIP 196302081998031001

Penguji II



Khasan Setiaji, S.Pd., M.Pd

NIP 198504022014041002

Penguji III



Prof. Dr. Sucihatiningsih DWP, M.Si.

NIP 196812091997022001



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Wahyono, M.M.  
NIP. 19560103198121001

UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Alfiah Mudrikah

NIM : 7101413126

Tempat Tanggal Lahir : Wonosobo, 27 Januari 1995

Alamat : Desa Kalierang Rt 01 Rw 06, Kalierang, Kecamatan  
Selomerto, Wonosobo.

menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan hasil karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari hasil karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

**UNN**  
UNIVERSITAS NEGEI

Semarang, 2017

Semarang, 12 Desember 2017



Alfiah Mudrikah

NIM 7101413126

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

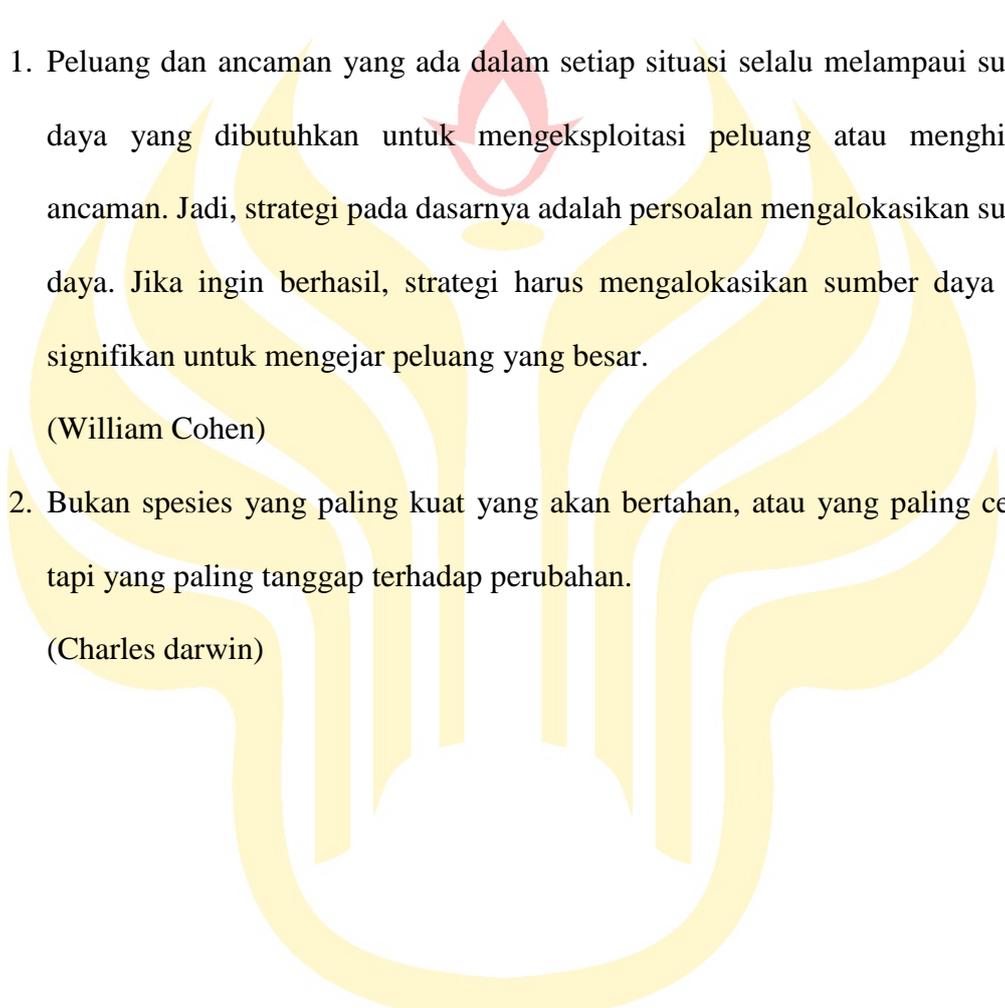
### Motto

1. Peluang dan ancaman yang ada dalam setiap situasi selalu melampaui sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksploitasi peluang atau menghindari ancaman. Jadi, strategi pada dasarnya adalah persoalan mengalokasikan sumber daya. Jika ingin berhasil, strategi harus mengalokasikan sumber daya yang signifikan untuk mengejar peluang yang besar.

(William Cohen)

2. Bukan spesies yang paling kuat yang akan bertahan, atau yang paling cerdas, tapi yang paling tanggap terhadap perubahan.

(Charles darwin)



**UNNES**

**Persembahan**

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG Almamater Universitas Negeri Semarang

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan pertolongannya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan carica (Studi Kasus Pada UKM Gemilang di Kabupaten Wonosobo)”.

Penulis menyusun skripsi ini guna memenuhi syarat dalam rangka menyelesaikan studi strata satu (S1) untuk mencapai gelar sarjana pendidikan pada Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Keberhasilan penulis dalam menyusun skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan segenap kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menimba ilmu di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin kepada saya untuk melakukan penelitian.
3. Dr. Ade Rustiana, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Prof. Dr. Sucihatiningsih Dian Wisika Prajanti, M.Si., Dosen Pembimbing yang telah membimbing, memberikan arahan dan saran selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Undang Syaifulloh dan Ibu Rochmah yang telah merawat dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang dan selalu memberikan

dukungan, serta berkat usaha, kerja keras, doa dan motivasi dari mereka sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

6. Abdul Rasyid Aryanto, adikku yang selalu memberi semangat, doa dan motivasi.
7. Bapak Alfha Gemilang yang telah memberikan izin pada penulis untuk melakukan penelitian di UKM Gemilang.
8. Bapak Ibu karyawan UKM Gemilang yang telah bersedia memberikan informasi terkait pengumpulan data dalam penelitian ini.
9. Ikrima Zaleda Zia yang selalu memberi dukungan dan semangat demi terselesaikannya skripsi ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan berperan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat memberikan inspirasi bagi peneliti selanjutnya.

Semarang,

2017

**UNNES** Penulis  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## SARI

**Mudrikah, Alfiah.** 2017. “Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus Pada UKM Gemilang Di Kabupaten Wonosobo)”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Prof. Dr. Sucihatiningsih Dian Wisika Prajanti, M. Si.

### **Kata Kunci : Carica, Strategi, UKM**

Carica merupakan buah khas Dataran Tinggi Dieng yang tidak ditemukan di daerah lain. Salah satu unit usaha yang mengolah buah carica adalah UKM Gemilang. Produk yang dihasilkan dikenal sebagai oleh-oleh khas dari Wonosobo. Usaha pengolahan carica berpotensi dikembangkan menjadi industri skala besar. Hasil observasi awal diperoleh data kenaikan jumlah luas areal tanaman carica dan produsen penghasil olahan carica. Permasalahan yang dihadapi adalah persaingan antar produsen carica yang semakin ketat dengan jumlah produsen yang meningkat dan tidak ada jaminan ketersediaan bahan baku utama buah carica.

Fokus penelitian yaitu menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi UKM. Selain itu juga merumuskan alternatif strategi bagi UKM dalam pengembangan usaha. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan desain penelitian studi kasus. Lokasi penelitian di UKM Gemilang yang beralamatkan di Siyono, 02/03, Bojasari Kertek, Wonosobo. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan pengisian kuesioner. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan dalam 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 carica yang lain, dan menaikkan harga jual produk carica dan loyalitas konsumen, strategi WT dengan meningkatkan persediaan stock bahan baku bahan pendukung dan melakukan kontak kerjasama, dan melakukan perbaikan sistem manajemen keuangan.

Saran yang dapat diberikan yaitu meningkatkan kerjasama dengan pemerintah atau swasta pengelola pariwisata untuk mengenalkan produk olahan carica secara lebih efektif kepada wisatawan, bekerjasama dengan UKM lainnya meneliti varian produk carica untuk mengetahui tingkat keuntungan yang diperoleh, dan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen terhadap produk carica UKM Gemilang.

## ABSTRACT

**Mudrikah, Alfiah.** 2017. "The Strategy Of Refined Carica Small Industry's Development (Case Study On SME Gemilang in District of Wonosobo)". Final Project. Economics Education Department. Economics Faculty. State University Of Semarang. Supervisor Prof. Dr. Suchatiningsih Dian Wisika Prajanti, M. Si.

**Keywords : Carica, Strategy ,SME**

Carica is a typical fruit of the Dieng Plateau that can not be found in other areas. One of the enterprise units who cultivate carica is SME Gemilang. The product is known as the typical souvenir of Wonosobo. Carica's processing industry might be developed into larger scale. From the initial observation results, it is found that the areas of carica fields and the manufacturers producing processed carica are increased. The problems faced are the tougher competition between manufacturers with the increasing numbers of carica manufacturers and there is no guarantee that the raw materials, carica, will always be available.

The focus of this research was analyzing the internal and external factors which became the strengths, weaknesses, opportunities and threats for SMEs. It also 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. The location of the research is on SME Gemilang addressed in Siyono, 02/03, Bojasari Kertek, Wonosobo. Data collection techniques used are observation, interviewing, documentation, and filling the questionnaire. Data validity test used is source triangulation. Techniques of data analysis are performed by using data reduction, presentation, and conclusion withdrawal.

The research results showed that 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 strategy which can increase the production capacity, and optimize the distribution channels, WO strategy by increasing product marketing efforts using promotion, and cooperating with Wonosobo research and development institutions, ST strategy by improving product quality in order to compete with the other carica industries, and increasing the selling price of the carica products and consumers' loyalty, WT strategy by increasing the availability of the raw materials' stock, cooperating, and improving the financial management systems.

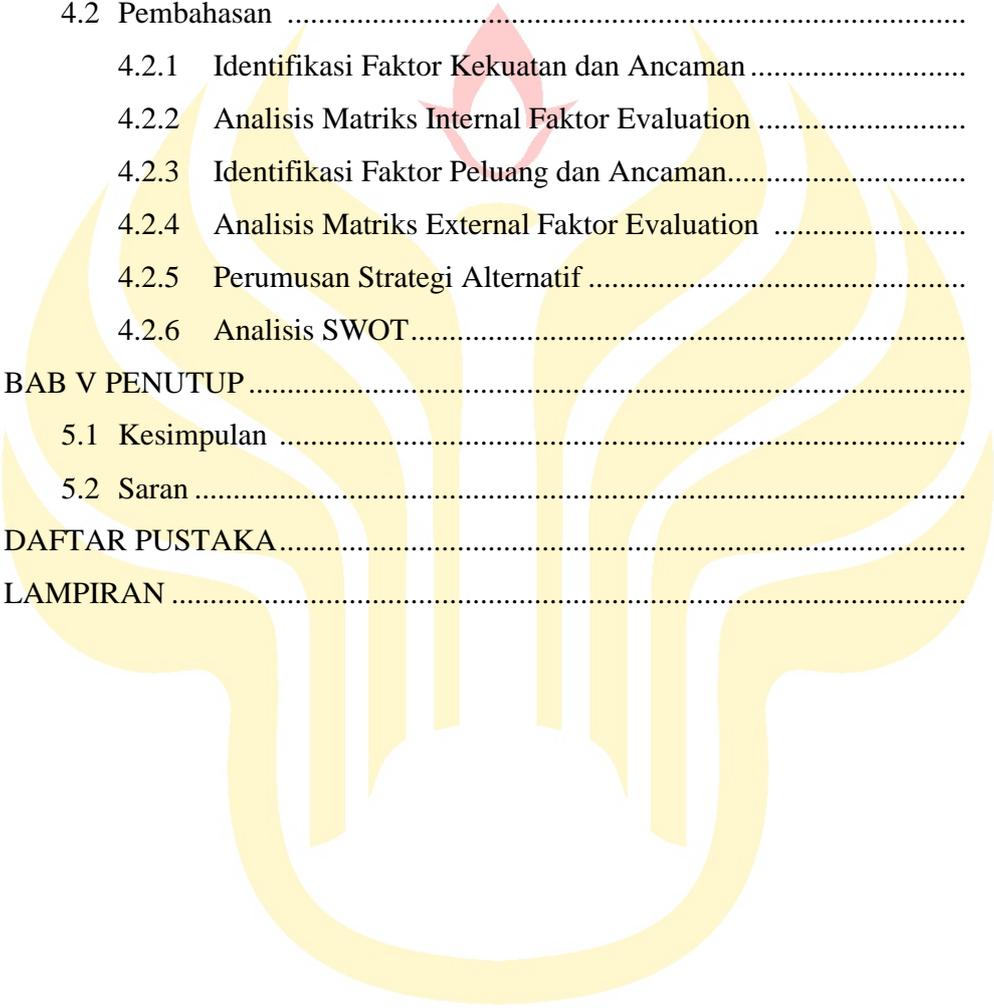
Advice that might be given is to increase the cooperation with the Government or private sectors that manage tourism to introduce the products of carica more effectively to tourists, to collaborate with other SMEs in researching variants of carica products to identify the level of profit gained, and further research to find out the level of consumers' satisfaction of carica products from SME Gemilang .

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
PRAKATA .....	vii
SARI .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Cakupan Masalah Penelitian.....	10
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	11
1.4. Tujuan Penelitian .....	11
1.5. Kegunaan Penelitian .....	12
1.6. Orisinalitas penelitian .....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	13
2.1. Komoditas Tanaman Carica .....	13
2.1.1. Karakteristik Tanaman Carica.....	14
2.1.2. Budidaya Tanaman Carica .....	16
2.2. Industri Kecil .....	16
2.2.1. Definisi Industri Kecil .....	16
2.2.2. Karakteristik Industri Kecil .....	18
2.3. Produk Industri Kecil Olahan Carica.....	20
2.4. Konsep Strategi .....	21
2.5. Manajemen Strategi .....	22

2.6. Tahapan Manajemen Strategi .....	23
2.7. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan .....	24
2.8. Analisis Lingkungan Perusahaan .....	25
2.8.1. Analisis Lingkungan Internal .....	26
2.8.2. Analisis Lingkungan Eksternal .....	28
2.9. Kerangka Teoritis .....	33
2.10. Kerangka Berfikir .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1. Pendekatan dan Desain Penelitian .....	39
3.2. Fokus dan Lokus Penelitian .....	39
3.3. Sumber Data Penelitian .....	40
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.4.1. Observasi .....	40
3.4.2. Wawancara .....	41
3.4.3. Dokumentasi .....	41
3.4.4. Pengisian Kuesioner .....	42
3.5. Teknik dan Keabsahan Data .....	42
3.5.1. Perpanjangan Kehadiran Pengamatan .....	43
3.5.2. Ketekunan/ Keajegan Pengamatan .....	43
3.5.3. Triangulasi .....	44
3.6. Teknik Analisis Data .....	44
3.6.1. Reduksi Data .....	45
3.6.2. Penyajian Data .....	46
3.6.3. Verifikasi Dan Penarikan Kesimpulan .....	46
3.7. Analisis SWOT .....	47
3.7.1. Tahap Input .....	48
3.7.2. Tahap Pencocokan .....	52
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>57</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	57
4.1.1 Profil UKM Gemilang .....	57
4.1.2 Visi dan Misi UKM Gemilang .....	59
4.1.3 Status Kepemilikan Usaha .....	60

4.1.4	Struktur Organisasi UKM Gemilang.....	60
4.1.5	Proses Produksi .....	63
4.1.6	Analisis Lingkungan UKM Gemilang.....	66
4.2	Pembahasan .....	90
4.2.1	Identifikasi Faktor Kekuatan dan Ancaman .....	90
4.2.2	Analisis Matriks Internal Faktor Evaluation .....	91
4.2.3	Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman.....	92
4.2.4	Analisis Matriks External Faktor Evaluation .....	93
4.2.5	Perumusan Strategi Alternatif .....	94
4.2.6	Analisis SWOT.....	96
BAB V PENUTUP .....		105
5.1	Kesimpulan .....	105
5.2	Saran .....	106
DAFTAR PUSTAKA.....		107
LAMPIRAN .....		111



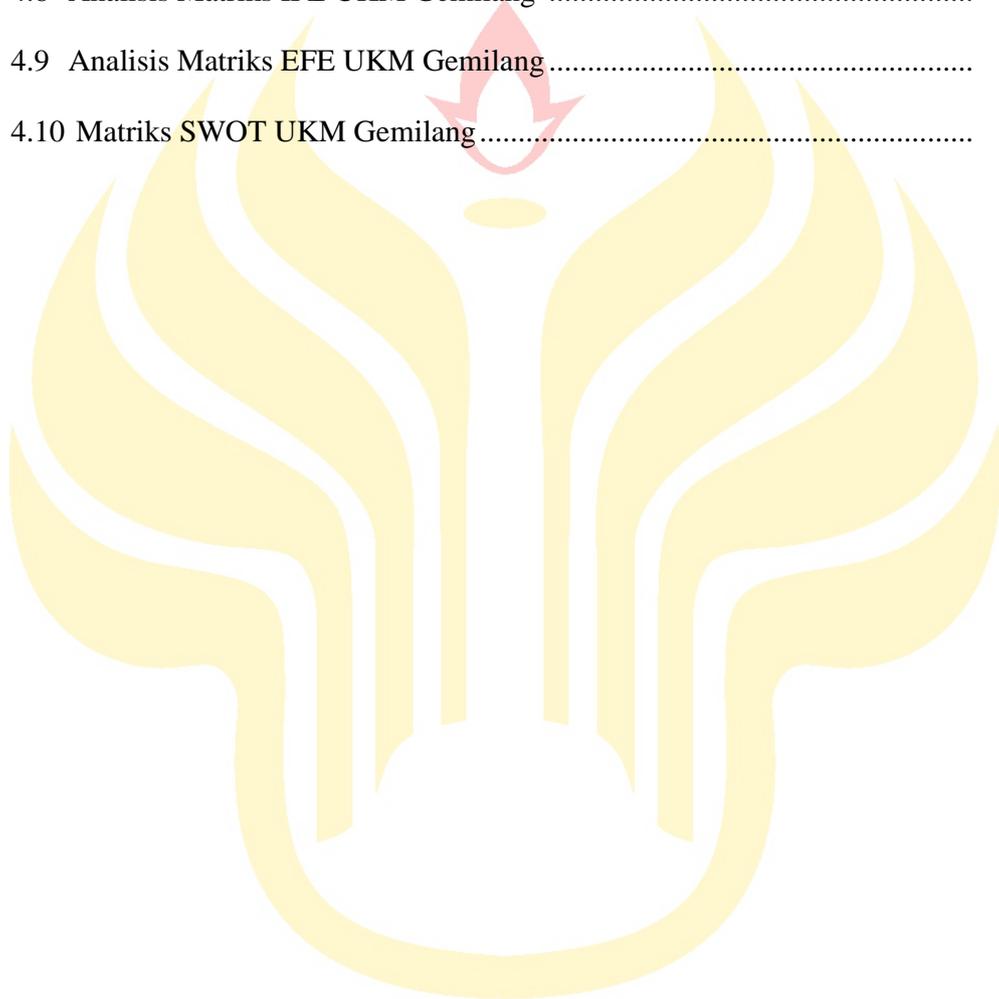
**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR TABEL

### Tabel

1.1	Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2010-2013 .....	3
1.2	PDRB Seri 2010 Atas Dasar Harga Konatan Menurut Lapangan Pekerjaan Kabupaten Wonosobo .....	6
1.3	Data UKM Pengolah Carica di Kabupaten Wonosobo .....	7
1.4	Luas Areal dan Produksi Tanaman Carica Di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016 .....	8
1.5	Produksi Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016 .....	9
1.6	Tenaga Kerja dan Pengrajin/Produsen carica Di Kabupaten Wonosobo Tahun 2010-2016 .....	9
2.1	Klasifikasi Tanaman Carica Menurut Pendapat Smith dan Hutchinson .....	13
2.2	Perbandingan Carica Kemasan Cup Mini dan Botol .....	21
3.1	Pemberian Bobot Faktor Strategis Internal .....	49
3.2	Pemberian Bobot Faktor Strategis Eksternal .....	50
3.3	Analisis Faktor Internal (Matriks IFE) .....	51
3.4	Analisis Faktor Eksternal (Matriks EFE) .....	52
4.1	Harga Jual Manisan Carica UKM Gemilang .....	70
4.2	PDRB Harga Berlaku Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016.....	76
4.3	PDRB Harga Konstan Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016.....	77
4.4	Harga Gula Nasional Tahun 2012-2016.....	77
4.5	Persentase Pengeluaran Rata-rata Per Kapita Kabupaten Wonosobo Tahun 2011-2015 .....	78
4.6	Laju Pertumbuhan Penduduk Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016....	79

4.7 Jumlah Wisatawan Yang Berkunjung ke Obyek Wisata di Kabupaten Wonosobo tahun 2012-2016.....	80
4.8 Analisis Matriks IFE UKM Gemilang .....	92
4.9 Analisis Matriks EFE UKM Gemilang .....	94
4.10 Matriks SWOT UKM Gemilang.....	97

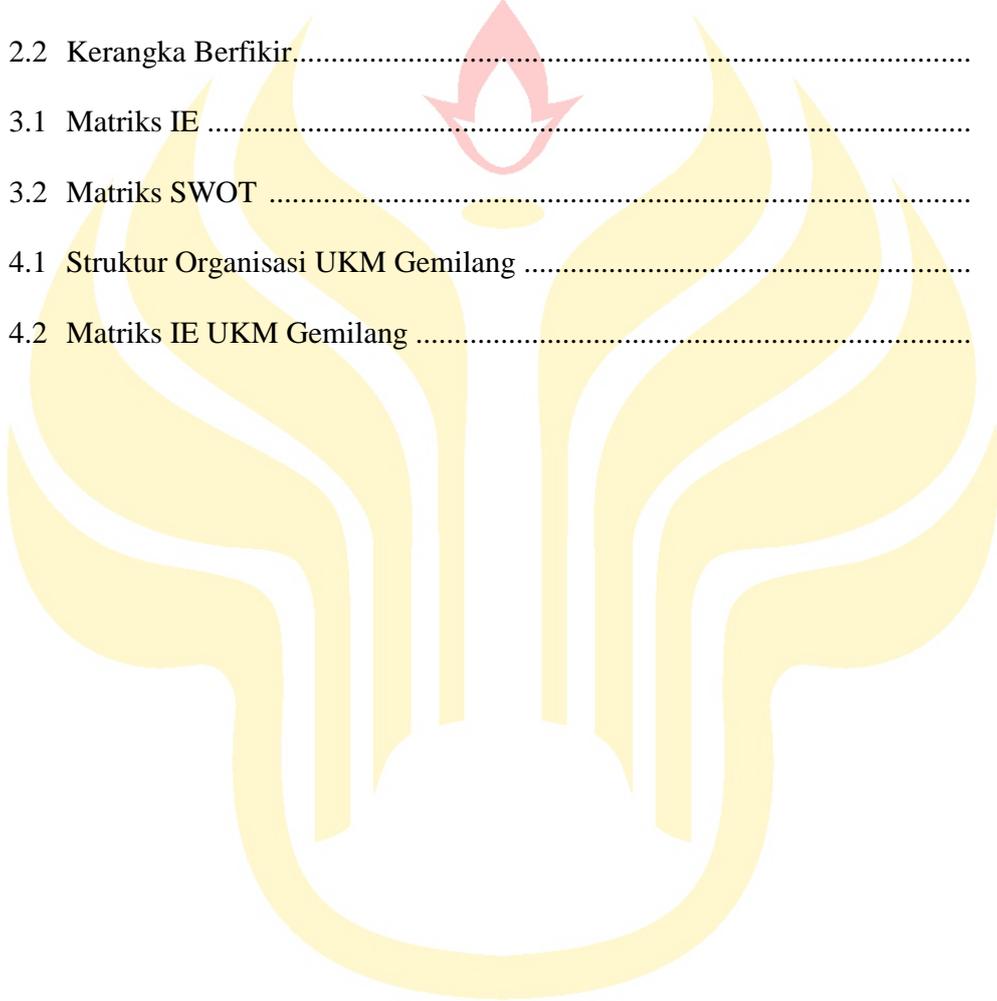


**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1 Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri .....	30
2.2 Kerangka Berfikir.....	38
3.1 Matriks IE .....	54
3.2 Matriks SWOT .....	56
4.1 Struktur Organisasi UKM Gemilang .....	61
4.2 Matriks IE UKM Gemilang .....	95



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Pedoman Observasi.....	112
2. Hasil Observasi .....	114
3. Panduan Wawancara.....	117
4. Hasil Wawancara .....	122
5. Proses Pembuatan Carica .....	135
6. Kuesioner .....	138
7. Penentuan Bobot Faktor Strategi Internal .....	141
8. Penentuan Bobot Faktor Strategi Eksternal .....	148
9. Surat Izin Observasi (BPS Wonosobo) .....	155
10. Surat Izin Observasi (Dinas Pertanian Wonosobo).....	156
11. Surat Izin Observasi (Dinas Koperasi dan UMKM Wonosobo).....	157
12. Surat Izin Observasi (Dinas Kehutanan Wonosobo) .....	158
13. Surat Izin Penelitian .....	159
14. Surat Izin Penelitian .....	160
15. Dokumentasi .....	161

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019, penumbuhan kewirausahaan, peningkatan kompetisi kewirausahaan dan penumbuhan budaya kerja merupakan aspek-aspek yang menjadi prasyarat bagi peningkatan daya saing koperasi dan UKM. Hal ini merupakan bagian yang terintegrasi dengan upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, percepatan alih teknologi dan modernisasi di sektor-sektor yang selama ini didominasi oleh koperasi dan UKM, seperti agribisnis dan agroindustri. Ketiga aspek tersebut menjadi RPJMN 2015-2019 dalam rangka pemberdayaan koperasi dan UKM.

Menurut Sulistyastuti (2004), Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memegang peranan penting dalam perekonomian nasional. Di negara-negara maju dan negara-negara industri baru, UKM memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai subkontraktor yang menyediakan berbagai input bagi usaha yang berskala besar sekaligus sumber inovasi. Sulistyastuti menambahkan, berbeda dengan di negara-negara maju, pentingnya UKM di negara-negara sedang berkembang seringkali lebih dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial yaitu: mengurangi pengangguran, pemberantasan kemiskinan, dan pemerataan pendapatan.

Proses pembangunan UKM di Indonesia dijadikan sebagai prioritas pembangunan dan diharapkan mempunyai peranan penting sebagai sektor pemimpin (leading sector), yang berarti dengan adanya pembangunan UKM akan memacu dan meningkatkan sektor-sektor lainnya seperti sektor jasa dan pertanian (Hidayat, 2013). Menurut Undang-Undang No. 9 tahun 1995 usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki hasil penjualan tahunan maksimal Rp 1 milyar dan memiliki kekayaan bersih, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, paling banyak Rp 200.000.000.

Keberadaan Usaha Kecil, dan Menengah (UKM) di Indonesia sangat strategis dalam rangka peningkatan perekonomian. Hal ini dapat dilihat dari ketangguhan UKM yang telah terbukti sebagai jaring pengaman perekonomian disaat perusahaan besar banyak yang gulung tikar pada saat krisis ekonomi melanda Indonesia. Bahkan UKM mampu memberikan sumbangan dalam penyembuhan perekonomian nasional (Sulistiyastuti, 2004). Perkembangan UKM di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun dapat dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB)**  
**Tahun 2010-2013**

No	Indikator	2011		2012		2013	
		Jumlah Nilai Produksi (Rp. Milyar)	%	Jumlah Nilai Produksi (Rp. Milyar)	%	Jumlah Nilai Produksi (Rp. Milyar)	%
1	Usaha Kecil	261.315,8	10,99	294.260,7	11,65	342.579,19	12,83
2	Usaha Menengah	346.781,4	14,59	366.373,9	14,51	386.535,07	14,48
3	Usaha Besar	1.007.784,0	42,40	1.073.660,1	42,52	1.133.396,05	42,44

Sumber : Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2016

Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha kecil dan Menengah jumlah UMKM+UB Indonesia saat ini adalah 57.900.787 unit, meningkat sebesar 1.361.130 unit atau 2,41% dari tahun sebelumnya. Dari segi penyerapan tenaga kerja di Indonesia telah memberikan kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja sebesar 117.681.244 orang, meningkat sebesar 6.488.518 atau 6,03% dan memberikan kontribusi terhadap PDB sebesar Rp 3.745.548 miliar, meningkat Rp 844.978,7 miliar atau 17,35%. Besarnya kontribusi ini, menunjukkan bahwa UKM mempunyai kemampuan untuk memperkuat struktur perekonomian nasional.

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). Agroindustri adalah contoh dari industri pengolahan yang berbasis pada sumberdaya pertanian yang mempunyai kontribusi besar dalam perekonomian Indonesia. Selain itu, agroindustri sebagai penggerak pembangunan sektor pertanian diharapkan dapat memainkan peran penting dalam pembangunan nasional. Hal ini disebabkan karena negara Indonesia sebagai negara agraris yang mempunyai iklim tropis sehingga dapat mendukung tumbuhnya sektor pertanian (Mashuri, 2006).

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 pengolahan 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 dapat dilihat dalam tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**PDRB Seri 2010 Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Pekerjaan**  
**Kabupaten Wonosobo**

Sektor	2012	2013	2014	2015	2016
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	3406756.98	3402316.96	3518265.83	3644704	3871072.48
Pertambangan dan Penggalian	96128.83	99758.48	101921.64	102185.71	104298.55
Industri Pengolahan	1621383.18	1712642.25	1783409.98	1869373.30	1902074.40
Pengadaan Listrik dan Gas	3899.81	4192.44	4408.40	4416.01	4503.32
Pengadaan Air, Pengolahan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	12864.91	12976.81	13486.69	13771.79	14080.68
Konstruksi	601526.28	637351.19	659648.10	701666.34	749912.24
Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	1766536.68	1862820.63	1958338.23	2040784.91	2139763.83
Transportasi dan Pergudangan	506975.20	553527.57	599050.35	642642.54	691598.14
Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	302170.53	318665.14	341229.63	366625.62	366402.46
Informasi dan Komunikasi	119767.99	130688.79	146518.33	160320.36	172034.33
Jasa Keuangan dan Asuransi	272561.66	281888.47	300078.58	328430.92	360441.74
Real Estate	155184.71	166108.76	176900.81	190235.20	203199.83
Jasa Perusahaan	19838.02	21988.01	23982.82	26343.04	28877.99
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	264073.47	270266.08	272826.23	287162.17	293298.48
Jasa Pendidikan	478709.92	524196.65	561432.81	591947.11	635358.88
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	108512.34	117809.06	131542.62	140855.83	154555.35
Jasa lainnya	199014.82	216559.76	235127.62	242405.08	258453.43

Sumber: BPS Tahun 2017 (data diolah)

Buah carica sebagai bahan baku utama merupakan salah satu komoditas buah-buahan yang tidak mudah ditemukan di daerah lain, namun tumbuh subur di Dataran Tinggi Dieng, Kabupaten Wonosobo (Hidayat, 2000). 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. Data UKM pengolah carica dapat dilihat ada tabel 1.3.

**Tabel 1.3**  
**Data UKM Pengolah Carica Di Kabupaten Wonosobo**

<b>Nama Usaha</b>	<b>Jenis Usaha</b>	<b>Asset</b>	<b>Omset</b>	<b>Kapasitas Produksi</b>
Yuasa Food	Carica, kerupuk jamur dan aneka snack	469	>500	3 ton
Nida	Carica, kerupuk jamur dan aneka snack	415	>500	2 ton
Patara	Carica, kerupuk jamur dan aneka snack	310	>500	1,5 ton
Podang Mas	Carica, kerupuk jamur dan aneka snack	435	>500	2 ton
Gemilang	Carica	335	>500	1,5 ton
Cendawan Mas	Carica, kerupuk jamur dan aneka snack	320	>500	1,2 ton
Candi Dieng	Carica, keripik jamur	305	380	1 ton
Sun Rise	Carica, kenthang	295	400	0,8 ton

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Wonosobo Tahun 2016

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. Saat ini perkembangan industri olahan carica di Kabupaten Wonosobo didukung oleh potensi tanaman carica yang semakin meningkat dapat dilihat pada tabel 1.4.

**Tabel 1.4**  
**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

Tahun 2016 luas area tanaman carica mengalami kenaikan sebesar 162 Ha dari 43.023 Ha pada tahun 2015 menjadi 43.185 Ha, tetapi jumlah panen/produksi tanaman carica mengalami penurunan sebesar 7.125 kw dari 18.338 kw menjadi 11.213 kw. Hal ini diikuti dengan penurunan jumlah produksi olahan carica dari keseluruhan 21.248.000 pada tahun 2015 menjadi 15.744.000 pada tahun 2016 dapat dilihat pada tabel 1.5.

**Tabel 1.5**  
**Produksi Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016**

<b>Olahan Carica</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Carica Botol	319.000	407.000	426.000	830.000	624.000
Carica Cup Besar	1.990.000	4.175.000	5.323.000	9.598.000	6.480.000
Carica Cup Kecil	3.680.000	5.540.000	6.800.000	10.820.000	8.640.000
<b>Jumlah</b>	<b>5.989.000</b>	<b>10.122.000</b>	<b>12.551.000</b>	<b>21.248.000</b>	<b>15.744.000</b>

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Wonosobo Tahun 2016

Jumlah pengrajin/produsen carica naik sebesar 89 unit dari 108 unit menjadi 197 unit pada tahun 2016. Kenaikan ini juga diikuti dengan kenaikan jumlah tenaga kerja pengrajin carica sebanyak 124 orang dari 4.459 orang pada tahun 2015 menjadi 4.583 orang pada tahun 2016 dapat dilihat pada tabel 1.6.

**Tabel 1.6**  
**Tenaga Kerja dan Pengrajin/Produsen Carica Di Kabupaten Wonosobo Tahun 2010-2016**

<b>Tahun</b>	<b>Tenaga Kerja</b>	<b>Pengrajin/Produsen</b>
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

Luas area lahan tanaman, jumlah pengrajin/produsen carica dan jumlah tenaga kerja meningkat, tetapi jumlah produksi carica mengalami penurunan menyebabkan petani dan produsen carica mengalami penurunan pendapatan.

Dari hasil observasi awal pada 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. Melihat kondisi tersebut maka diperlukan perancangan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk mengembangkan usaha dan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat.

Strategi pengembangan usaha yang sesuai adalah strategi yang diformulasikan dengan tepat ketika industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan serta menghadapi peluang dan menghindari ancaman. Untuk merumuskan strategi yang tepat maka dibutuhkan serangkaian proses analisis internal dan eksternal untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan erat dengan pengembangan usaha industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang. Oleh karena itu, akan dilakukan penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus Pada UKM Gemilang Di Kabupaten Wonosobo)”.

## **1.2 Cakupan Masalah Penelitian**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus dan mendalam, maka peneliti membatasi permasalahan penelitian yang akan diteliti. Penelitian ini mencakup analisis faktor internal dan eksternal yang menjadi kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan. Selanjutnya dilakukan formulasi strategi pengembangan usaha industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang di Kabupaten Wonosobo. Pada tahap implementasi strategi diserahkan sepenuhnya kepada pihak pengambil keputusan, yaitu pihak internal UKM Gemilang.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Olahan buah carica merupakan komoditas unggulan khas Kabupaten Wonosobo. Tahun 2012 - 2016 luas area lahan dan jumlah pengrajin/produsen serta tenaga kerja mengalami peningkatan tetapi jumlah produksi carica justru menurun serta persaingan antar produsen carica yang semakin ketat. Dengan bertolak pada masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apa sajakah faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan bagi industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang?
2. Apa sajakah faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman bagi industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang?
3. Bagaimana alternatif strategi dalam pengembangan usaha industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor – faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan UKM Gemilang.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor – faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi UKM Gemilang.
3. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha pengolahan pepaya gunung di UKM Gemilang.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya adalah sebagai berikut :

### 1. Manfaat Praktis

Memperoleh pengetahuan tentang strategi pengembangan usaha olahan carica pada usaha kecil dan menengah (UKM) carica dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal guna mengembangkan usaha. Sebagai sumbangan bagi Pemerintah Daerah dalam upaya untuk mengembangkan usaha industri olahan carica demi peningkatan pendapatan dalam menjalankan kegiatan usaha kecil dan menengah (UKM) carica.

### 2. Manfaat Teoritis

Sebagai salah satu bahan kajian dalam menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang ekonomi khususnya usaha kecil dan menengah yaitu untuk mengetahui strategi pengembangan usaha industri kecil olahan carica. Penelitian ini juga memberikan informasi kepada peneliti lain untuk dapat dipergunakan sebagai referensi pada penelitian yang sejenis.

## 1.6 Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus Pada UKM Gemilang Di Kabupaten Wonosobo). Perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada lokasi penelitian, waktu penelitian dan fokus penelitian.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Komoditas Tanaman Carica

Tanaman Carica atau biasa disebut pepaya Dieng atau gandum Dieng memiliki nama latin *Carica pubescens* atau *Carica candamarcensis*. Tanaman ini masih kerabat dekat dari pepaya (*Carica papaya*), namun mempunyai ciri tersendiri. Usia tanaman carica relatif panjang, yaitu dapat mencapai 15 tahun. Terdapat dua pendapat mengenai klasifikasi tanaman carica (Dewi, 2009). Terdapat dua pendapat mengenai klasifikasi tanaman carica. Secara rinci klasifikasi tanaman carica berdasarkan dua pendapat tersebut ditunjukkan oleh tabel 2.1 berikut.

**Tabel 2.1**  
**Klasifikasi Tanaman Carica Menurut Pendapat Smith dan Hutchinson**

Klasifikasi	Pendapat Smith	Pendapat Hutchinson
Kingdom	<i>Plantae</i> (tumbuhan)	Plantae
Subkingdom	<i>Tracheobionta</i> (tumbuhan berpembuluh)	Tracheobionta
Superdivisio	<i>Spermatophyta</i> (tumbuhan berbiji)	Spermatophyta
Divisio	Angiospermae	Angiospermae
Kelas	Monocotyledonae	Monocotyledonae
Sub-kelas	Dilleniidae	Lignosae
Ordo	Violales	Cucurbitales
Famili	<i>Caricaceae</i>	<i>Caricaceae</i>
Genus	<i>Carica</i>	<i>Carica</i>
Spesies	<i>Carica pubescens</i>	<i>Carica pubescens</i>

Sumber: Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Wonosobo Tahun 2016

Tanaman carica diperkirakan masuk ke Indonesia karena diintroduksi oleh pemerintah kolonial Belanda sekitar tahun 1900 pada masa menjelang Perang Dunia II, dan berhasil dikembangkan di Dataran Tinggi Dieng (Distan Kabupaten Wonosobo 2016). Sedangkan asal-usul tanaman ini berasal dari Amerika Selatan

yang menyebar di Dataran Tinggi Andes dari Panama sampai Bolivia serta pegunungan-pegunungan di Kolombia, Ekuador, dan diintroduksi ke Hawaii sebagai tumbuhan hias (Kurniasari, 2010). Saat ini tanaman carica banyak dibudidayakan di beberapa negara lain seperti Amerika Serikat, Cili, Srilanka, Singapura, dan Indonesia. Pengembangan tanaman carica pada Dataran Tinggi Dieng terpusat didaerah Kecamatan Kejajar Kabupaten Wonosobo.

### **2.1.1 Karakteristik Tanaman Carica**

Pada umumnya semakin tinggi tanaman, ukuran batang akan semakin kecil, daun lebih sedikit, dan buah juga mempunyai ukuran yang lebih kecil serta jumlahnya sedikit (Neal 1965, dalam Hidayat 2000). Berikut ciri-ciri morfologi tanaman carica, yaitu:

#### **1. Akar**

Tanaman carica sama seperti tanaman pepaya lainnya memiliki tipe perakaran serabut.

#### **2. Batang**

Tanaman carica merupakan pohon kecil dengan permukaan batang yang kasar, basah, lebih bertekstur kayu dan tebal. Berbeda dengan tanaman pepaya biasa, tanaman carica memiliki banyak cabang dengan tinggi rata-rata 3-5m. Dalam satu pohon carica dapat ditumbuhi belasan cabang, dimana semakin banyak cabang maka semakin banyak buahnya. Diameter lingkaran batang dapat dua kali lebih besar daripada batang pepaya biasa.

#### **3. Daun**

Berdasarkan bentuk daunnya, tanaman carica termasuk ke dalam golongan tanaman tidak berdaun lengkap, yaitu hanya terdiri dari tangkai dan helaianya saja. Sedangkan berdasarkan susunan tulang daunnya termasuk ke dalam tipe menjari. Dibandingkan dengan tanaman pepaya biasa, tanaman carica memiliki daun lebih banyak dan tebal.

#### 4. Buah

Letak buah carica berdempol-dempol pada cabang batang bagian ujung. Buah carica memiliki ukuran yang lebih kecil dibandingkan buah pepaya lainnya. Buah yang matang berbentuk bulat telur dengan berat rata-rata 100-150 gram, panjang 6-10 cm, dan diameter 3-5 cm dengan lima sudut memanjang dari pangkal ke ujung sehingga menyerupai bentuk belimbing. Kulit buah carica yang belum matang berwarna hijau gelap dengan tekstur permukaan kulit yang licin dan akan berubah menjadi berwarna kuning ketika buah sudah matang. Kulit buah carica tebal dan memiliki getah yang banyak. Daging buahnya keras, berwarna kuning sampai jingga dengan rasa yang sedikit asam tetapi tetap berbau harum dan khas. Daging buah carica yang telah masak tidak dapat dimakan secara langsung atau dalam keadaan mentah, karena banyaknya getah pada buah yang dapat menyebabkan gatal di lidah dan terasa getir serta cenderung asam. Oleh karena itu, biasanya diolah terlebih dahulu sebelum buah dimakan.

#### 5. Manfaat Yang Terkandung dalam Buah Carica

Buah muda yang dikeringkan dapat dijadikan serbuk yang dapat diolah menjadi bahan pembuat obat penyakit kulit dan kosmetik. Sama seperti

daun pepaya, daunnya juga bisa digunakan untuk mengempukkan daging karena mengandung zat papain. Kandungan vitamin yang terdapat di dalamnya seperti vitamin A, C, B dan E bermanfaat untuk menjaga kesehatan mata, kesehatan kulit, membantu metabolisme dalam tubuh, dan menjaga kesegaran kulit. Zat agrinin yang terdapat dalam buah, dapat membantu menghambat pertumbuhan sel kanker, terutama kanker payudara.

### **2.1.2 Budidaya Tanaman Carica**

Buah Carica atau disebut juga dengan pepaya gunung dimana jenis pepaya ini hanya mampu tumbuh di dataran tinggi pada ketinggian antara 1.500 - 3.000 mdpl. Di Indonesia, Carica hanya tumbuh di dataran tinggi dieng yang memiliki ketinggian cukup dan kelembaban yang tinggi. Buah ini berasal dari dataran tinggi Andes Amerika Selatan yang diintroduksi pada pertengahan abad ke 19 oleh pemerintah kolonial Hindia Belanda. Budidaya carica dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Penyiapan Benih; (2) Penyiapan Lahan; (3) Penanaman Benih; (4) Pemeliharaan; (5) Penyulaman; (6) Penyiangan; (7) Pembubunan; (8) Pemupukan; (9) Pemanenan; (10) Penanganan Pasca Panen.

## **2.2 Industri Kecil**

### **2.2.1 Definisi Industri Kecil**

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, menengah, yang dimaksud usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai,

atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Adapun kriteria usaha kecil dalam undang-undang tersebut tercantum pada pasal 6, yaitu:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00.

Badan Pusat Statistik Indonesia mendefinisikan usaha kecil dengan ukuran tenaga kerja, yaitu lima sampai dengan sembilan belas orang yang terdiri atas (termasuk) pekerja kasar yang dibayar, pekerja pemilik, dan pekerja keluarga. Perusahaan industri yang memiliki tenaga kerja kurang dari lima orang diklasifikasikan sebagai industri rumah tangga. Menurut Stanley dan Morse dalam Suryana (2013: 233) usaha kecil adalah industri yang menyerap tenaga kerja 1-9 orang termasuk industri kerajinan rumah tangga. Industri kecil menyerap 10-49 orang, industri sedang menyerap 50-99 orang dan industri besar menyerap tenaga kerja 100 orang lebih.

Komisi untuk Perkembangan Ekonomi (Committee for Economic Development-CED), mengemukakan kriteria usaha kecil sebagai berikut :

1. Manajemen berdiri sendiri, manajer adalah pemilik.
2. Modal disediakan oleh pemilik atau sekelompok kecil.
3. Daerah operasi bersifat lokal.
4. Ukuran dalam keseluruhan relatif kecil.

Berdasarkan kriteria tersebut, terlepas dari ukuran secara kuantitatif, usaha kecil pada umumnya memiliki ciri-ciri, yaitu manajemen, persyaratan modal, dan pengoperasian yang bersifat lokal. Memiliki jumlah karyawan yang sedikit, modal terbatas, dan volume penjualan yang rendah. Akan tetapi, secara keseluruhan merupakan sektor yang mampu menyerap tenaga kerja lokal yang cukup besar dan tersebar.

### **2.2.2 Karakteristik Industri Kecil**

Menurut Taufiq (2004), secara umum karakteristik industri kecil dapat dikenali sebagai unit usaha yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (1) Skala usaha kecil; (2) Padat karya; (3) Berbasis sumber daya lokal dan sumber daya alam; (4) Pelaku banyak; (5) Menyebar.

Menurut Wijaya dalam Mashuri (2006), berbagai karakteristik yang menjadi ciri khas usaha kecil antara lain:

1. Ditinjau dari segi birokratis, ijin usaha sudah dimiliki dan persyaratan resmi juga telah dipenuhi
2. Ditinjau dari skala usaha, usaha kecil mempunyai skala ekonomi yang kecil, baik modal, penggunaan tenaga kerja, orientasi pasarnya, sehingga sulit bagi usaha kecil untuk mencapai efisiensi biaya pada jangka panjang.
3. Ditinjau dari segi strategi, strategi pada usaha kecil dipengaruhi oleh kondisi lingkungan yang sering berubah-ubah secara cepat.
4. Ditinjau dari segi status kepemilikan, pengusaha kecil pada umumnya sebagai pemilik yang merangkap pengelola.

5. Ditinjau dari segi tenaga kerja, sumber tenaga kerja pada umumnya berasal dari keluarga atau kelompok sosial budaya (etnis, geografis) yang sama. Usaha kecil seringkali merupakan usaha mandiri yang tidak menuntut tenaga kerja dengan ketrampilan tinggi sehingga umumnya tenaga kerja pada usaha kecil mempunyai kelemahan dalam latar belakang akademis.
6. Ditinjau dari segi teknologi, memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi sehingga mudah diungguli oleh pesaing.
7. Ditinjau dari permodalan, struktur permodalan sangat tergantung kepada modal sendiri dan lingkungan pribadi.
8. Ditinjau dari segi produk, terjadinya ketidakstabilan produk dan adanya kecenderungan untuk mencari keuntungan jangka pendek sehingga menimbulkan tindakan spekulatif, saling meniru, dan terjadi persaingan yang tidak sehat.
9. Ditinjau dari pemasaran, kemampuan pemasaran serta negosiasi serta diversifikasi pasar sangat terbatas sehingga margin usaha cenderung tipis.
10. Ditinjau dari segi keuangan, manajemen keuangan usaha kecil masih belum tertata dengan baik dan belum ada perbedaan antara konsumsi rumah tangga dan biaya produksi usaha.
11. Ditinjau dari segi administrasi, pembukuan usaha kecil relatif sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah pembukuan standar sehingga menyulitkan penilaian kinerja perusahaan.

Karakteristik usaha kecil terdiri dari berbagai aspek yang mencerminkan definisi dari usaha kecil itu sendiri.

### 2.3 Produk Industri Kecil Olahan Carica

Produk industri kecil olahan carica pada UKM Gemilang adalah manisan buah carica yang biasa disebut caica dalam sirup (*carica in syrup*). Dalam pembuatan produk olahan carica yang menjadi faktor utama adalah kualitas tingkat kematangan buah. Buah caica yang sudah matang berwarna kuning cerah dan memiliki tekstur tidak terlalu lunak. Buah yang sudah matang dipilih karena akan berpengaruh terhadap kualitas produk yang dihasilkan, meliputi kesegaran, tingkat kemanisan, aroma dan warna buah.

Bahan baku lain dalam proses pembuatan carica dalam sirup adalah gula, garam, botol, cup, tutup, label, kardus. Gula digunakan sebagai bahan pemanis dan pengawet alami. Gula juga dapat mencegah tumbuhnya mikroorganisme sehingga produk bisa disimpan dalam waktu lebih lama. Sedangkan garam berfungsi untuk menghilangkan getah pada buah.

Produk carica yang dihasilkan dikemas dalam dua kemasan, yaitu kemasan botol dan kemasan cup mini. Kemasan botol dipilih karena mampu menjaga kualitas rasa dari olahan carica. Akan tetapi kemasan botol memiliki kekurangan mudah pecah dan harga yang lebih mahal, sehingga dibuat pula kemasan cup mini. Cup mini dipilih sebagai alternatif kemasan dengan harga yang lebih murah, lebih ringan, praktis dan tidak mudah pecah. Untuk perbandingan antara dua kemasan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.2.

**Tabel 2.2**  
**Perbandingan Carica Kemasan Cup Mini dan Botol**

Keterangan	Jenis Kemasan Produk	
	Kemasan Cup Mini	Kemasan Botol
Bahan	Cup Plastik	Botol Kaca
Netto	125 gram	350 gram
Masa Kadaluwarsa	6 bulan	18 bulan
Resiko Rusak Dari Pabrik	200 cup : 1 cup	500 botol : 1 botol
Resiko Rusak Pengiriman	300 cup : 1 cup	100 botol : 1 botol
Kualitas Rasa (1-10)	8,5	9,5
Isi Per Dus	12 cup	6 botol
Berat Per Dus	1,65 kg	3,7 kg
Bahan Dus	Douplex 400gr (full colour)	Karton (2 colour)

Sumber: UKM Gemilang (data diolah)

#### 2.4 Konsep Strategi

Suryana dalam buku Titik Sartika Partomo dan Abd. Rachman Soedjono (2001), mengemukakan bahwa *teory resource based strategy* sangat sesuai diterapkan pada pengembangan UKM nasional. *Resource baased strategy* adalah strategi perusahaan yang memanfaatkan sumberdaya internal yang superior untuk menciptakan kemampuan inti dalam menciptakan nilai tambah untuk mencapai tujuan komparatif dan keunggulan kompetitif. Akibatnya perusahaan kecil tidak lagi tergantung pada strategi kekuatan pasar melalui monopoli dan fasilitas pemerintah.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi. Strategi menurut Chandler (1962), dikutip dalam Rangkuti (2006), merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam

melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi (Nawawi, 2003). Coulter (2002) menyebutkan bahwa :

Strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Dengan demikian ciri strategi yang utama adalah : (1) *goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan 'apa' yang diinginkan organisasi dan 'bagaimana' mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan.

Menurut David (2011), strategi merupakan alat untuk mencapai sasaran jangka panjang melalui tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

Dari beberapa konsep mengenai strategi diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu cara atau usaha yang direncanakan secara sistematis dan disesuaikan dengan lingkungan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi yang baik adalah strategi yang menetralsir ancaman/tantangan, dan merebut peluang-peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang tersedia serta memperbaiki kelemahan yang masih ada.

## **2.5 Manajemen Strategi**

Manajemen strategis sangat penting bagi perkembangan suatu perusahaan baik besar maupun kecil. David (2011), mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu pengetahuan untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan pada definisi tersebut, manajemen strategis lebih

berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi dalam kaitannya untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut David (2011), tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi, menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang. Manajemen strategis juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan lebih besar dari pada yang tidak menggunakan sistem manajemen strategis. Berdasarkan pernyataan mengenai definisi manajemen strategi, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu sebagai suatu bentuk usaha yang memiliki sumber daya, UKM Gemilang membutuhkan manajemen strategi yang baik sebagai pedoman untuk mengalokasi sumber daya guna mencapai tujuannya.

## **2.6 Tahapan Manajemen Strategi**

Menurut David (2011) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tidak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan. Manajer yang baik memiliki perspektif yang tepat untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan

perumusan strategi, mereka mempunyai otoritas untuk mengarahkan sumber daya yang perlu bagi implementasi atau penerapannya.

Penerapan strategi seringkali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni dibandingkan pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun apabila tidak diterapkan tidak ada gunanya.

Penilaian strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan strategi tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini; (2) pengukuran kinerja; dan (3) pengambilan langkah korektif. UKM Gemilang, sebagai suatu bentuk usaha harus mampu menganalisis visi, misi dan tujuan kemudian melakukan penilaian lingkungan internal dan eksternal. Hasil analisis ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam membuat, mengevaluasi, dan memilih strategi pengembangan usahanya.

## **2.7 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan**

Setiap organisasi memiliki tujuan yang unik dan alasan keberadaan. Keunikan ini harus tercermin dalam pernyataan visi dan misi. Sebagai tahap

pertama dalam manajemen strategis, 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 (David 2011). Oleh karenanya, pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan lebih diutamakan dan mendahului pembuatan pernyataan misi (David 2011). Misi 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.

Menurut David (2011), tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya. Tujuan penting untuk keberhasilan suatu organisasi sehingga harus terukur, konsisten, realistis, hierarkis, dapat dicapai, selaras antar unit organisasi dan jelas. Tujuan jangka panjang menunjukkan hasil yang diharapkan dengan menjalankan strategi tertentu. Tujuan jangka panjang penting dalam formulasi strategi yaitu sebagai ukuran dalam kinerja perusahaan.

## **2.8 Analisis Lingkungan Perusahaan**

Menurut David (2011), lingkungan perusahaan adalah situasi dan kondisi perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan perusahaan dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar

perusahaan yang bukan dalam kendali perusahaan, sedangkan lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan.

### **2.8.1 Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal perusahaan adalah lingkungan yang berada di dalam perusahaan tersebut dan secara normal memiliki aplikasi langsung dan khusus pada perusahaan serta mempengaruhi arah dan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Lingkungan internal dapat menentukan kinerja perusahaan sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, kapabilitas, dan kompetensi inti.

Analisis lingkungan internal perusahaan adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Untuk dapat melakukan audit internal diperlukan kegiatan pengumpulan, pengolahan, dan evaluasi operasi perusahaan. Kegagalan dalam mengidentifikasi dan memahami hubungan antar bidang fungsional dapat berdampak buruk pada manajemen strategis. Menurut David (2011), faktor-faktor internal yang berhubungan dengan kegiatan fungsional, antara lain :

#### **1. Manajemen**

Menurut David (2011) manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumber manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian.

## 2. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa (David 2011). Keputusan mendasar yang harus dibuat untuk menentukan pemasaran yang tepat adalah keputusan dalam bauran pemasaran. Menurut Kotler (2007) bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya yaitu empat unsur bauran pemasaran yang terdiri produk, harga, tempat dan promosi.

## 3. Keuangan atau Akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai satu ukuran terbaik dalam menentukan posisi persaingan dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu perusahaan merupakan hal yang penting guna memformulasi strategi secara efektif.

## 4. Produksi atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang mengubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi atau operasi berhubungan dengan input, proses, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar.

## 5. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dalam mendukung produk yang sudah ada. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk khususnya harus memiliki orientasi litbang yang kuat. Penelitian dan pengembangan diarahkan pada pengembangan produk baru sebelum

pesaing melakukannya maupun pengembangan produk yang sudah ada dengan cara memperbaiki kualitas produk atau untuk memperbaiki proses produksi untuk menurunkan biaya.

### **2.8.2 Analisis Lingkungan Eksternal**

Menurut David (2011), analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren serta kejadian yang berada di luar kendali perusahaan. Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah "terbatas", analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan. Analisis lingkungan eksternal menurut David (2011) dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu :

#### **1. Kekuatan Ekonomi**

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu usaha beroperasi. Dalam perencanaan strateginya, setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industri tersebut. Faktor ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan dan menyebabkan keberhasilan atau kegagalan strategi.

## 2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan akan menciptakan tipe konsumen yang berbeda dan akibatnya kebutuhan akan barang yang berbeda, jasa yang berbeda dan strategi yang berbeda.

## 3. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum, karenanya dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

## 4. Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis bagi organisasi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan penciptaan produk baru dan produk yang lebih baik, perubahan posisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan jaman.

## 5. Kekuatan Persaingan

Menurut Porter (1991) pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-

industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya, persaingan dalam suatu industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan diluar perilaku pesaing-pesaing yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yang diperlihatkan dalam Model lima kekuatan Porter berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kekuatan-Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**

Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri dan penentu struktural intensitas persaingan terdiri dari (Porter 1991):

a. Persaingan diantara Perusahaan yang Ada

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan

harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan terhadap pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing

merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan yang tinggi merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural yang saling berinteraksi seperti jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, pertumbuhan industri yang lamban, biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan, penambahan kapasitas dalam jumlah besar, pesaing yang beragam, taruhan strategis yang besar dan hambatan pengunduran diri yang tinggi.

b. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga membawa sumber daya yang besar. Ancaman pendatang baru yang masuk ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Terdapat tujuh sumber hambatan masuk bagi pendatang baru ke industri, yaitu: skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala dan kebijakan pemerintah. Jika hambatan masuk besar, maka ancaman masuknya pendatang baru rendah.

c. Ancaman Produk/Jasa Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk

pengganti, makin ketat pembatasan laba industri. Mengenali produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang (1) mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri, atau (2) dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut: (1) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri di mana mereka menjual, (2) pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, (3) industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, (4) produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, (5) produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, (6) kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

e. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan memaksa harga turun, mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, dengan mengorbankan kemampuan industri. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika terjadi situasi seperti: (1) kelompok pembeli terpusat atau

membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual, (2) produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli, (3) produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi, (4) pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil, (5) pembeli mendapatkan laba yang kecil, (6) pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, (7) produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli, (8) pembeli mempunyai informasi lengkap.

## **2.9 Kerangka Teoritis**

Penelitian yang dilakukan oleh Adi Permadi (2013) dengan judul “Strategi Pengembangan Industri Kecil Carica” menerangkan bahwa beberapa prioritas strategi pengembangan usaha yang dilakukan yaitu (1) dengan meningkatkan kualitas SDM; (2) memanfaatkan tenaga kerja dari daerah sekitar, dan mengoptimalkan lokasi industri yang strategis; (3) menyiapkan stok produk carica; (4) mengoptimalkan produk carica, dan mengoptimalkan pelatihan dari dinas terkait; (5) meningkatkan kualitas ciri khas produk carica, peranan pemerintah dalam hal mengantisipasi bencana longsor di Dieng; (6) melakukan inovasi produk carica; (7) meningkatkan kemampuan manajerial pengusaha, menaikkan harga jual produk carica; (8) pada musim kemarau diganti dengan produk makanan komoditas Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan hasil penelitian, strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan yang agresif, yaitu industri kecil carica di Kabupaten Wonosobo dapat bersaing dengan produk olahan makanan jenis lainnya

dari berbagai daerah dengan cara menjaga dan meningkatkan kualitas produk carica yang dihasilkan.

Alessandra Castellini, and all (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Italian Market Of Organic Wine: A Survey On Production System Characteristics” mengemukakan bahwa berdasarkan hasil analisis cluster menunjukkan mayoritas perusahaan (89%) mengadopsi alat strategis dan menggunakan bauran pemasaran, mulai dari alat yang lebih tradisional, penggunaan internet dan partisipasi pada pameran untuk mempromosikan produk.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Ervita Kurniasari, Kusnandar dan Fanny Widadie (2015) dengan judul “Analisis Nilai Tambah Manisan Carica di Kabupaten Wonosobo’ menerangkan bahwa terdapat tiga saluran pemasaran buah carica yaitu, (1) petani – konsumen industri; (2) petani – pedagang pengumpul – konsumen industri; (3) petani – pedagang pengumpul – pedagang pengecer-konsumen. Analisis nilai tambah menunjukkan, jika dibanding dengan produk unggul lain seperti keripik singkong, nilai tambah carica Rp 14.235/kg bahan baku lebih tinggi dari nilai tambanh keripik singkong yaitu Rp 7.773/kg bahan baku.

Tita Borshalina (2015) pada penelitiannya dengan judul “Marketing Strategy and The Development of Batik Trusmi in The regency of Cirebon Which Used Natural Coloring Matters” mengemukakan bahwa harga jual menjadi lebih tinggi karena menggunakan bahan alami yang ramah lingkungan yang dikelola atau diantisipasi dengan kualitas yang dapat diterima oleh konsumen , faktor pendukung pengembangan pasar dengan bahan alami banyak diminati oleh konsumen. Bahan

ramah lingkungan terbukti menjadi solusi atas kendala meningkatnya jumlah tenaga kerja yang enggan bekerja dengan pewarnaan alami.

Penelitian yang dilakukan oleh Mekanika Nanda Puspitasi (2016) dengan judul “Strategi Pemerintah Dalam Pengembangan UMKM Produk Carica di Kabupaten Wonosobo Melalui Pendekatan Ovop” menerangkan bahwa pengembangan UMKM produk carica di Kabupaten Wonosobo dapat dilakukan dengan cara: (1) Meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak; (2) Meningkatkan inovasi produk carica; (3) Meningkatkan promosi produk carica; (4) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia; (5) Memberikan bantuan sarana prasarana; (6) Menguatkan kelembagaan; (7) Meningkatkan kualitas produk carica; (8) Membuat regulasi pemda atas keberpihakan kepada UMKM; (9) Meningkatkan sosialisasi dan pengawasan dari pemda kepada UMKM; dan (10) Memberikan sosialisasi tentang hak paten produk carica.

Berdasarkan kerangka teoritis tersebut penulis menyimpulkan untuk dapat merumuskan suatu strategi pengembangan diperlukan suatu analisis mengenai kondisi perusahaan saat ini seperti identifikasi profil usaha meliputi sumber daya manusia, permodalan, teknologi, dan pemasaran, identifikasi karakteristik produk dan perusahaan, identifikasi pola pemasaran/ saluran pemasaran, identifikasi faktor pendukung dan kendala yang dihadapi perusahaan, identifikasi strategi pemasaran, identifikasi peran Pemerintah dan analisis lingkungan strategis perusahaan.

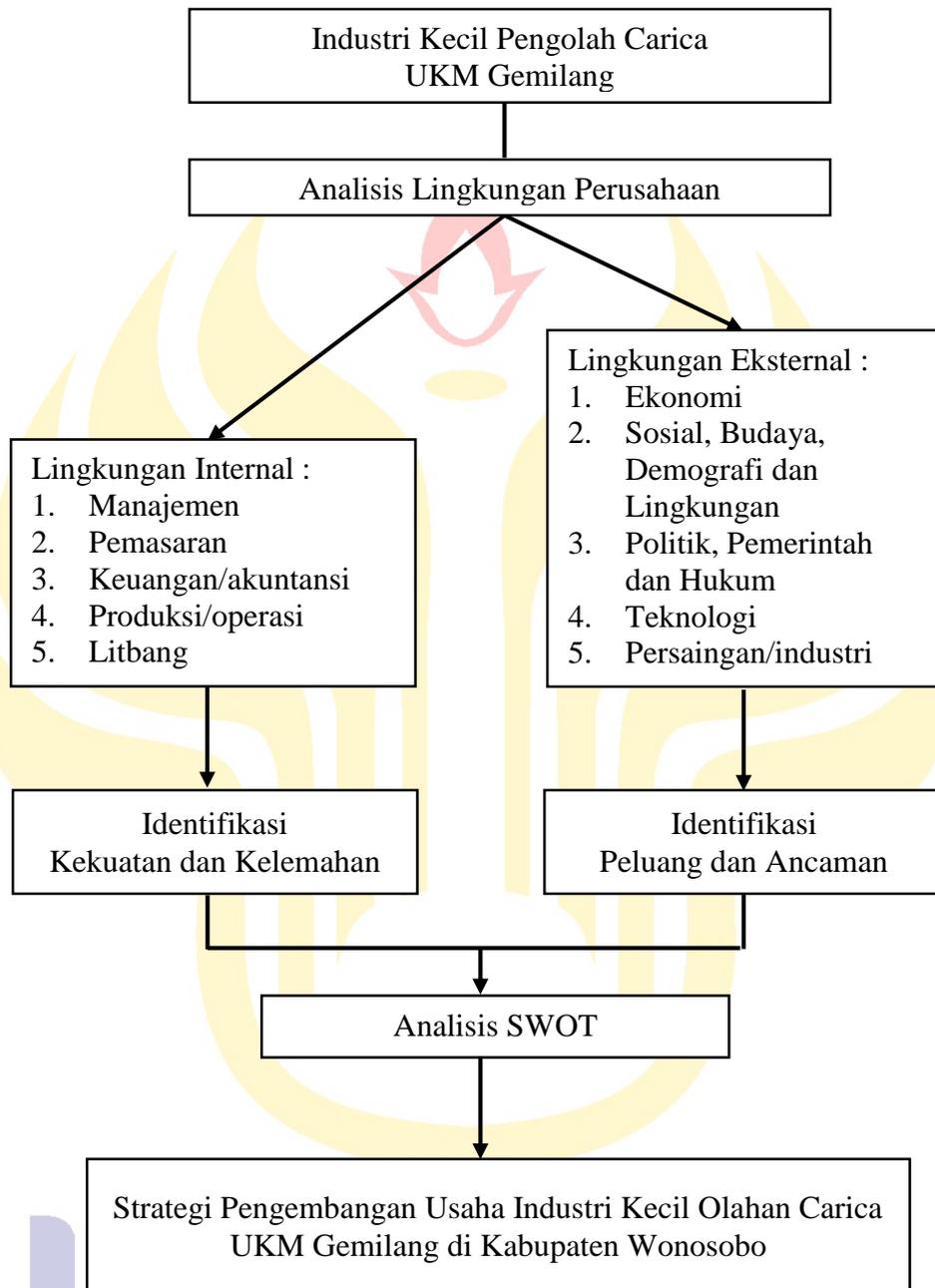
## 2.10 Kerangka Berfikir

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi. Menurut Chandler (1962) dalam Rangkuti (2006) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi (Rangkuti, 2006).

Manajemen strategis sangat penting bagi perkembangan suatu perusahaan baik besar maupun kecil. Menurut David (2011), tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksplorasi, menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang. Manajemen strategis juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem manajemen strategis. Bertambahnya jumlah pesaing yang memiliki kemampuan hampir seragam menyebabkan tingkat persaingan yang terjadi antara industri kecil olahan carica menjadi semakin kompetitif. Adanya persaingan tersebut menjadi salah satu faktor pendorong bagi industri kecil olahan carica UKM Gemilang untuk mampu mempertahankan pangsa. Oleh karena itu, diperlukan suatu analisis terkait perumusan strategi yang

tepat bagi pengembangan usaha pada industri kecil olahan carica UKM Gemilang agar mampu bertahan dalam lingkungan industri yang selalu berubah.

Menurut David (2011), analisis lingkungan perusahaan merupakan langkah awal sebelum dilakukannya perumusan strategi pengembangan usaha. Analisis lingkungan perusahaan terbagi menjadi analisis faktor lingkungan internal dan analisis faktor lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan perusahaan perlu dianalisis untuk membantu dalam melakukan pembobotan untuk menentukan faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan. Untuk mempermudah penulis menggambarkan kerangka pemikiran dibuat berupa skema sederhana yang diharapkan memberi gambaran mengenai jalannya penelitian secara keseluruhan serta dapat mengetahui secara jelas dan terarah. Kerangka pemikiran penelitian ditunjukkan pada gambar diagram 3.2.



**Gambar 2.2 Kerangka Berfikir**

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

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, yaitu (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.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada industri kecil olahan carica UKM Gemilang, adalah :

1. UKM Gemilang sebaiknya lebih meningkatkan kerjasama dengan pemerintah maupun swasta pengelola pariwisata untuk mengenalkan produk olahan carica secara lebih efektif dan sebagai media promosi dan pemasaran kepada wisatawan.
2. UKM Gemilang dapat bekerjasama dengan UKM lainnya dan pemerintah di Kabupaten Wonosobo untuk meneliti studi kelayakan pada varian produk carica untuk mengetahui tingkat keuntungan yang dapat diperoleh.
3. Perlu diadakan penelitian lebih lanjut mengetahui tingkat kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen terhadap produk carica di UKM Gemilang saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengawas Obat dan Makanan. (2016). *Direktorat Survei Dan Penyuluhan Keamanan Pangan Deputi Bidang Pengawasan Keamanan Pangan dan Bahan Berbahaya Badan Pengawas Obat dan Makanan. Peraturan di Bidang Pangan*. Jakarta: BPOM.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2016). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2005-2025*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Pertumbuhan Produksi Tahunan Industri Mikro dan Kecil menurut Provinsi tahun 2011-2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Distribusi PDB Triwulanan Seri 2010 Atas Dasar Harga Berlaku (Persen)*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik. (2017). *Produk Domestik Regional Bruto Seri 2010 Atas Dasar Harga Konstan Menurut Lapangan Usaha*. Wonosobo: Badan Pusat Statistik Kabupaten Wonosobo.
- Borshalina, Tita. (2014). *Marketing Strategy and the Development of Batik Trusmi in the Regency of Cirebon which Used Natural Coloring Matters. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169 ( 2015 ) 217 – 226. Bandung: Elsevier.
- Carra, Guiseppina, and all. (2016). *Participatory Strategy Analysis: The Case Of Wine Tourism Bisuness. Agriculture and Agricultural Science Procedia* 8 (2016) 706 – 712. Italy : Elsevier.
- Castellini, Alessandra and friends. (2014). *Italian Market Of Organic Wine: A Survey On Production System Characteristics And Marketing Strategies. Wine Economics and Policy* 3 (2014) 71–80. Italy: Elseiver.
- David FR. (2011). *Manajemen Strategis: konsep. Edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, Sinta Kartika. (2009). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Olahan Carica (Studi Kasus Pada Industri Kecil Olahan Carica di Kecamatan Mojotengah, Kabupaten Wonosobo)*. Skripsi. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

- Dinas Kehutanan dan Perkebunan. (2016). *Sejarah dan Kondisi Tanaman Carica*. Wonosobo: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo.
- Dinas Koperasi dan UMKM. (2016). *Produksi Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2012-2016*. Wonosobo: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Wonosobo.
- Dinas Koperasi dan UMKM. (2016). *Tenaga Kerja dan Pengrajin/Produsen Carica di Kabupaten Wonosobo Tahun 2010-2016*. 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 Triwulan*. Wonosobo: Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Wonosobo.
- Farhanah dan Prajanti. (2015). *Stetegies in Developing Agropolitan Areas in Indonesia. Jurnal Ekonomi Pembangunan, 16 (2), Desember 2015, 158 – 165*. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Hermanto. (2016). *Analisis Strategi Pengembangan Klaster Usaha Batik Di Desa Bakaran Kecamatan Juwana Kabupaten Pati Provinsi Jawa Tengah*. Skripsi. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kotler, dan Keller. (2007). *Manajemen Pemasaran. Edisi 12 Jilid 1*. Jakarta : PT.Indeks.
- Kurniasari, Ervita. (2010). *Analisis Nilai Tambah Manisan Carica di Kabupaten Wonosobo*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret Surakarta.

- Maemonah, Siti. (2015). *Strategi Pengembangan Industri Gula Aren Di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal*. Semarang. Universitas Negeri Semarang.
- 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.
- Moloeng, L, J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 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.
- Partomo dan Soejoedono. (2002). *Ekonomi Skala Kecil/Menengah & Koperasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Permadi, Adi. (2013). *Strategi Pengembangan Industri Kecil Carica*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Porter, ME. (1991). *Strategi Bersaing teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Erlangga. Terjemahan dari : *Competitive Strategy*.
- Puspitasari, Mekanika Nanda. (2016). *Strategi Pemerintah Dalam Pengembangan UMKM Produk carica di Kabupaten Wonosobo Melalui Pendekatan OVOP*. Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta.
- 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.
- Robbins dan Coulter. (2002). *Management*, edisi 7. New Jersey.
- 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.
- Sukirno, Sadono. (2005). *Mikro Ekonomi Teori Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 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.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Taufiq, Muhammad. (2004). *Strategi Pengembangan UKM Pada Era Otonomi Daerah dan Perdagangan Bebas*. Jakarta.
- UKM Gemilang. (2017). *Profil dan Produk Carica*. Wonosobo: UKM Gemilang.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. (2010). Semarang: Duta Nusindo.