

MODEL PENGUATAN USAHA MELALUI KONSEP *CREATIVE CAPITAL* PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) OLAHAN APEL DI KECAMATAN PUJON KABUPATEN MALANG

Nurul Asfiah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang
E-mail: adfi.1918@gmail.com

Abstract

This research is using survey methods and data collection techniques were used questionnaires and interviews. The tools analysis used is a SWOT analysis. IFAS analysis was used to determine the internal and external factors were analyzed using EFAS before. In processed apples SME obtained weights of 2 bigger than the disadvantages, with a weight of 1.28. The strength factors of the SME are corporate culture, key staff, access to natural resources, and operational efficiency. Weaknesses condition of SME, obtained with a weight of 1.28. The disadvantages were in form of organizational structure, corporate image, operational capacity, financial resources, exclusive contracts, market share, and product patents. The results described by EFAS analysis that the chances of SMEs processed apple with a weight of 1.62, while the weights for the threats faced by SMEs of 1.09, which indicates that the weight of greater opportunities than the threats received by SMEs processed apples.

Keywords: *SWOT Analysis, SME Processed Apples, Creative Capital.*

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode survey, dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisioner dan wawancara mendalam. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, Analisis IFAS untuk menentukan faktor-faktor internal, dan faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan EFAS. Pada UKM olahan apel didapatkan bobot (weighted) sebesar 2 lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya, dengan bobot sebesar 1,28. Faktor-faktor kekuatan dari UKM ini adalah budaya perusahaan, staff inti/kunci, dan akses sumber daya alam, serta efisiensi operasional. Kondisi kelemahan UKM, didapatkan dengan bobot sebesar 1,28. Adapun kelemahan ini berupa struktur organisasi, citra perusahaan, kapasitas operasional, sumber daya finansial, kontrak eksklusif, dan market share, serta hak paten produk Hasil analisis EFAS menggambarkan, bahwa peluang UKM olahan apel dengan bobot sebesar 1,62, sedangkan bobot untuk ancaman yang dihadapi UKM sebesar 1,09, yang menunjukkan bahwa bobot peluang lebih besar bila dibandingkan dengan ancaman yang diterima oleh UKM olahan apel.

Kata kunci: *Analisis SWOT, UKM Olahan Apel, Creative Capital*

Dana program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang digelontorkan oleh perusahaan-perusahaan raksasa dunia memang sudah lama, akan tetapi barulah berkem-

bang di Indonesia sekitar 10 tahunan terakhir. Konsep CSR ini juga menggambarkan adanya hubungan atas dasar kemanusiaan. Dukungan perusahaan besar, dengan pro-

gram-programnya diorientasikan untuk membangun citra perusahaan dengan memaksimalkan dampak positif operasi perusahaan dan meminimalkan dampak negatif demi pembangunan berkelanjutan. Dana yang sangat besar dari perusahaan ini tentulah sangat potensial untuk membangun dan memberdayakan masyarakat luas. Yang paling banyak dilakukan oleh para perusahaan ini adalah memberikan pendanaan pada acara-acara tertentu dan momental saja. Dan oleh karenanya CSR ini hanya bertindak sebagai *a new way of marketing*. Berbagai program yang diluncurkan oleh CSR ini pada akhirnya murni untuk promosi agar dapat membangun *corporate branding* melalui *awareness* yang terbangun. Itulah bentuk dari *soft marketing* dan yang penting bagi mereka adalah terlihat *care* dan *concern*, dan bukan perusahaan yang hanya cari untung semata.

Hubungan antara perusahaan/pengusaha besar dengan perusahaan/pengusaha kecil seharusnya bisa dibangun menjadi hubungan yang simbiose mutualisme. Kerja sama yang bersifat simbiose mutualisme ini akan dapat berjalan dengan baik bila di antara mereka saling dapat memenuhi masing-masing kebutuhan dari masing-masing pihak, oleh karena itu perlu dilegalkan dengan kebijakan dan peraturan yang pasti. Hal ini harus disadari oleh kedua pihak, bahwa usaha mereka akan dapat berkembang dengan membangun jejaring atau kemitraan pada usaha mikro, kecil, dan menengah. Surat Keputusan Menteri BUMN No. KEP.-236/MBU/2003 tanggal 17 Juni 2003 adalah mengatur Program kemitraan BUMN dengan Program Bina Lingkungan, dengan maksud mendorong pertumbuhan ekonomi kerakyatan serta terciptanya pemerataan pembangunan melalui perluasan lapangan kerja dengan pemanfaatan sebagian bentuk *social responsibility*, yang

hal ini juga didukung oleh hasil penelitian Rumijati & Asfiah (2012).

Model penguatan *entrepreneurial* bagi usaha mikro, kecil dan menengah ini penting dilakukan, karena akan berbanding lurus dengan pertumbuhan ekonomi atau *economic scale* dari perusahaan induk. Hal ini artinya pertumbuhan atau perkembangan *economic scale* perusahaan akan sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi (*economic scale*) dari perusahaan mitra yang men-*supply* bahan baku, bahkan ataupun bertanggungjawab yang sebaliknya, yaitu menjadi distributor dari perusahaan besar. Dengan adanya kemitraan ini, maka diharapkan akan tercipta *value chain* dari *input* sampai dengan *output*. Dukungan perusahaan besar, dengan program-programnya yang diorientasikan untuk membangun citra perusahaan dengan memaksimalkan dampak positif operasi perusahaan dan meminimalkan dampak negatif demi pembangunan berkelanjutan. Kabupaten Malang memiliki motto yang khas, yaitu Menjadi Bumi Agrowisata Terkemuka di Jawa Timur, dengan asumsi bahwa Kabupaten Malang mampu menjadi pioneer dan menjadi daerah wisata pilihan dengan berbasis agrobisnis. Hal ini memerlukan kesadaran semua pihak, pemerintah, pebisnis maupun masyarakat secara keseluruhan dan bersama-sama. Oleh karena itu jiwa kewirausahaan perlu dikembangkan, khususnya bagi Usaha Kecil Menengah (UMKM) yang menjadi basis perekonomian lokal, dan mendukung Kabupaten untuk menjadi agrowisata terkemuka sebagaimana yang dicita-citakan.

Penguatan usaha bagi UKM dilakukan melalui konsep *creative capital* sangat perlu dilakukan untuk dibuatkan model. Sebuah pola hubungan yang menggambarkan hubungan yang mutual, sinergis dan saling meng-

untungkan semua pihak. Perusahaan besar berpotensi menguat dan senantiasa membesar dengan dana besar yang ditanamkan ke usahanya, akan pula membesar dilihat dari skala ekonomi. Secara konseptual hubungan yang saling menguntungkan ini digambarkan oleh Bill Gates yang sebagai konsep *creative capital*. Oleh karena itu dalam konsep *creative capital* ini perlu dikembangkan sinergitas hubungan yang ada, dengan melibatkan pengambil kebijakan, dan juga penguat hubungan, yaitu dengan pihak perguruan tinggi.

Dunia bisnis diharapkan oleh Gates dapat menggunakan keahlian bisnisnya untuk menemukan cara inovatif agar dapat melayani mereka yang termarginalkan dari proses pembangunan, akan tetapi tanpa meninggalkan orientasi perusahaan untuk mencari keuntungan. Oleh karena itu perlu didesain sistem dan menemukan cara-cara baru untuk dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan kualitas hidup kelompok miskin tersebut. Gagasan ini haruslah dikontesktualkan dengan kondisi perusahaan dan masyarakat secara umum, dan Teguh Pambudi menjelaskan, bahwa ada 4 faktor yang menjadi pilar dalam *creative capitalism*. Faktor-faktor yang dimaksud adalah kalangan pebisnis, pemerintah, institusi pendidikan dan masyarakat/individu.

Kesejahteraan dan kemandirian masyarakat dalam konteks *creative capitalism* adalah jalan keluar yang hendak dicapai oleh perusahaan-perusahaan besar, selain tetap mencari keuntungan untuk keberlanjutan bisnis mereka. Untuk dapat menggerakkan program-program sosial, maka diperlukan pemikiran yang kreatif atas perubahan yang terjadi dari orang-orang yang mengelola perusahaan, sehingga akan mampu melakukan inovasi-inovasi agar dapat *survive*. Inovasi adalah sebuah keharusan dalam perubahan,

karena kepastian yang ada hanyalah perubahan itu sendiri, dan inovasi hanya dapat dilakukan dengan adanya *human creative*.

Perusahaan haruslah mampu menghasilkan produk yang bisa digunakan untuk mengenyahkan kemiskinan, atau masalah-masalah yang diakibatkannya seperti masalah pendidikan dan kesehatan, karena masalah kemiskinan akan menjadi *multiplier effect*. Sedangkan pemerintah dan organisasi nirlaba, haruslah menciptakan peluang di wilayah-wilayah yang belum terjangkau oleh perusahaan, mendukung dengan menentukan kebijakan yang tepat. Akademisi/institusi pendidikan mendukung dengan hasil-hasil penelitian dan pengembangan (R & D) yang dilakukannya. Dan terakhir, masyarakat/perorangan bertindak sebagai tempat kegiatan tersebut dilaksanakan. Seluruh faktor ini harus selaras dan bergerak sesuai dengan kepentingannya masing-masing, dengan sasaran utama adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat luas.

Perubahan-perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan tentu saja dengan *driving* dari pemimpin, orang yang memberikan pengarahan terhadap bawahan/anggota dan disesuaikan dengan visi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Banyak contoh atas inovasi yang telah dilakukan, seperti yang dilakukan oleh Grameen Bank, dengan dipimpin oleh M. Yusuf atau seperti yang dilakukan oleh Fazle Hasan dengan organisasi anti-kemiskinan terbesar di dunia yang bernama Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC). Demikian pula di dalam negeri juga telah banyak perusahaan-perusahaan yang memiliki jiwa sosial yang pantas untuk diteladani, seperti Yayasan Danamon Peduli, yang mengkonversi sampah menjadi bernilai ekonomi, atau konsep "Mengubah Sampah menjadi

Berkah”, sebuah kepedulian sosial perusahaan Nestle di berbagai pelosok desa-desa, di hampir seluruh wilayah Jawa Timur, selain itu Pemda Solo menjadikan PKL dan pasar tradisional tidak kalah nyaman dibandingkan dengan supermarket. Semua ini membutuhkan keberpihakan dari elemen-elemen *creative capitalism*, khususnya dalam hal ini adalah pemilik modal. Oleh karena itu diperlukan sistem dan orang dengan nilai-nilai yang benar.

Schermerhorn (1993) mendefinisikan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TSP) sebagai suatu kepedulian organisasi bisnis untuk bertindak dengan cara-cara mereka sendiri dalam melayani kepentingan organisasi dan kepentingan publik eksternal. Sebuah pendekatan di mana perusahaan mengintegrasikan kepedulian sosial dalam operasi bisnis dan interaksi mereka dengan para pemangku kepentingan (stakeholders) berdasarkan prinsip kesukarelaan dan kemitraan sebagaimana dikemukakan Nuryana (2005).

Burhanuddin Salam (1997) memberikan pengertian bahwa *responsibility is having the character of a free moral agent; capable of determining one's acts; capable deterred by consideration of sanction or consequences*. Artinya bahwa tanggung jawab itu memiliki karakter agen yang bebas moral; mampu menentukan tindakan seseorang; menentukan sanksi/hukuman atau konsekuensi. Selain itu tanggung jawab juga memiliki 3 unsur: (1) Kesadaran (*awareness*), yang berarti menyadari. Artinya, seseorang (perusahaan) perlu memiliki kesadaran atas pertanggungjawaban, sebagai kesadaran atas etika terhadap stakeholder. (2) Kecintaan atau kesukaan (*affection*). Yang berarti suka, menimbulkan rasa kepatuhan, kerelaan dan kesediaan berkorban. Rasa cinta timbul atas dasar kesadaran, apabila tidak ada kesadaran berarti rasa kecintaan tersebut tidak akan mun-

cul, dan kesadaran ini melahirkan rasa tanggung jawab. (3) Keberanian (*bravery*), yang berarti suatu rasa yang didorong oleh rasa keikhlasan, tidak ragu-ragu dan tidak takut dengan segala rintangan. Jadi pada prinsipnya tanggung jawab dalam arti *responsibility* lebih menekankan pada suatu perbuatan yang harus atau wajib dilakukan secara sadar dan siap untuk menanggung segala resiko dan atau konsekuensi apapun dari perbuatan yang didasarkan atas moral tersebut. Dengan kata lain *responsibility* merupakan tanggung jawab dalam arti sempit yaitu tanggung yang hanya disertai sanksi moral, dan oleh karenanya pemahaman sebagian pelaku bisnis atau perusahaan berkaitan dengan CSR ini hanya sebatas tanggung jawab moral saja yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan *philanthropy* maupun *charity*.

Sedangkan tanggungjawab yang dimaknai *liability*, berarti bahwa tanggung jawab tersebut dalam ranah hukum, dan biasanya diwujudkan dalam bentuk tanggung jawab keperdataan. Dalam hukum keperdataan, prinsip-prinsip tanggung jawab dapat dibedakan sebagai berikut: (1) Prinsip tanggung jawab berdasarkan adanya unsur kesalahan (*liability based on fault*). (2) Prinsip tanggung jawab berdasarkan praduga (*presumption of liability*). (3) Prinsip tanggung jawab mutlak (*absolute liability or strict liability*). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan perbedaan antara tanggung jawab dalam makna *responsibility* dengan tanggung jawab dalam makna *liability*, yang pada hakekatnya hanya terletak pada sumber pengaturannya. Jika tanggung jawab itu belum ada pengaturannya secara eksplisit dalam suatu norma hukum, maka termasuk dalam makna *responsibility*, dan sebaliknya, jika tanggung jawab itu telah diatur di dalam norma hukum, maka termasuk dalam makna *liability*.

Model pengembangan ekonomi kreatif yang dilakukan oleh Indonesia berupa bangunan yang terdiri dari komponen pondasi, 5 pilar, dan atap yang saling menguatkan sesuai dengan fungsinya masing-masing, yaitu: (1) Pondasi, yaitu *People* (Sumber Daya Manusia), sebagai aset utama dari industri kreatif yang menjadi ciri hampir semua subsektor industri kreatif. (2) Lima Pilar Utama yang harus diperkuat dalam mengembangkan industri kreatif berupa *Industry, Technology, Resources, Institution, dan Financial Intermediary*. Adapun “Atap”, merupakan Bangunan ekonomi kreatif ini dipayungi oleh interaksi *triple helix* yang terdiri dari *Intellectuals* (Intelektual), *Business* (Bisnis), dan *Government* (Pemerintah) sebagai para aktor utama penggerak industri kreatif. Konsep tersebut menggambarkan adanya faktor penggerak lahirnya kreativitas, ide, ilmu pengetahuan, dan teknologi yang vital bagi tumbuhnya industri kreatif.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membahas dan menganalisa permasalahan industri kreatif. Secara garis besar, kerangka pemikiran Hartley dapat disimplifikasi menjadi 4 poin penting. Pertama industri, terkait dengan perputaran perekonomian dan transaksi pasar. Kedua, organisasi, berhubungan dengan komunikasi dan kerjasama antar instansi/lembaga (pemerintah, swasta, dan komunitas) dan kebijakan. Ketiga, *database* dan angka statistik. Statistik adalah alat ukur untuk melihat sejauh mana *progress* sebuah program dilaksanakan. Ini juga dipakai sebagai acuan untuk membuat dasar kebijakan dan konsep program selanjutnya. Keempat adalah individu pelaku industri kreatif, baik itu kreatornya (produsen) maupun *user*-nya (konsumen).

Istilah *Creative Capitalism* pertama kali dikenalkan oleh Bill Gates, di World

Economic Forum yang berlangsung di Davos, Swiss tahun 2008. Esensi dari gagasan *creative capitalism* ini memang bukanlah hal baru, jauh di tahun 1932 Presiden AS Franklin D. Roosevelt dalam pidatonya berjudul *The Forgotten Man* telah mengumandangkan istilah *the bottom of the pyramid*. Di Indonesia, beberapa tahun silam Bos Bukaka, Fadel Muhammad juga menawarkan konsep Piramida Perekonomian Indonesia. Esensi dari istilah-istilah tersebut menjelaskan bahwa ‘mereka’ yang berada paling bawah/dasar pyramid tersebut merupakan jumlah yang sangat besar, dan kondisi ini memerlukan peran serta para pemilik modal untuk dengan sungguh-sungguh memikirkan ‘mereka’. *The bottom of the pyramid* yang berada paling bawah ini adalah pasar terbesar, yang tentu saja akan sangat menguntungkan, namun harus didekati dengan benar dan beretika, sekaligus mengubah kehidupan ‘mereka’.

Gates menjelaskan, bahwa *creative capitalism* merupakan bentuk baru kapitalisme yang memberikan perhatian lebih kepada kelompok-kelompok miskin yang terpinggirkan oleh dahsyatnya deru kapitalisme. Kereta kemakmuran tidak hanya dijalankan sendiri saja dengan lokomotif si pemilik modal itu sendiri, akan tetapi mereka juga memerlukan gerbong-gerbong keretanya, untuk menopang perekonomian secara menyeluruh. Inovasi-inovasi harus terus dilakukan dengan menghasilkan produk-produk baru dengan harga yang terjangkau oleh mereka yang memiliki daya beli lemah dan berada di dasar piramida tersebut. Kapitalisme selalu identik dengan dunia korporasi yang dengan serakah mencari keuntungan, sedangkan *creative capitalism* ingin menyandingkan antara profit yang diharapkan dengan nilai sosial.

Metode Penelitian

Model penguatan usaha bagi UKM melalui konsep *creative capital* ini merupakan upaya untuk pemberdayaan ekonomi rakyat, yang difokuskan pada komunitas UKM olahan apel di Kecamatan Pujon Kabupaten Malang. Pelaksanaan kegiatan/program ini perlu dukungan pemerintah, perguruan tinggi maupun pengusaha dan pelaku ekonomi mikro. Keberpihakan pemerintah dalam ekonomi rakyat, sebagaimana diungkapkan Mubyarto (2001) adalah dengan melakukan tindakan-tindakan riil seperti pada Permendag no. 53/2008 yang memproteksi pasar tradisional, atau Permendagri 37/2010, yang mengatur tentang dana stimulant.

Obyek pada penelitian ini adalah pengusaha UKM olahan apel. Data awal dikumpulkan dengan melakukan observasi dan penyebaran angket serta wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan *key informant* dan selanjutnya dilakukan analisis SWOT

untuk mendeteksi profil UKM. Profil ini digunakan mendesain workshop yang dibutuhkan oleh anggota UKM. Adapun gambaran dalam penelitian ini akan disajikan dalam ringkasan skematis pada tabel 1.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tingkat kesejahteraan masyarakat yang diukur dari komponen indeks pembangunan manusia, produk domestik bruto, dan pendapatan perkapita. Untuk memajukan UKM Pemerintah Kabupaten Malang menggunakan pendekatan OVOP (*One Village One Product*) merupakan sebuah gerakan revitalisasi daerah untuk mengembangkan produk asli/produk sebagai unggulan daerah, agar produk asli daerah Malang mampu bersaing di tingkat global. Untuk pengembangan produk unggulan daerah di Kab. Malang ini, maka dirumuskan rencana tindak dan solusi pengembangan produk unggulan olahan apel. Buah apel dan olahan apel me-

Tabel 1. Matriks metode Analisis

Tahapan Penelitian	Metode Penelitian	Metode Pengumpulan Data	Metode Analisa Data	Hasil yang ditargetkan
Tahap I <i>Base line Study</i>	1. Purposive untuk lokasi penelitian 2. Penentuan sampel: - random sampling untuk responden UKM; - purposive untuk Dinas terkait Jenis data: Primer dan sekunder	1. Observasi 2. Survey 3. Wawancara mendalam dg responden kunci 4. Dokumentasi	SWOT Analysis	1. Potret Tingkat Keberdayaan UKM olahan apel 2. Draft Model Rancangan Modul Workshop 3. Publikasi Ilmiah
Tahap II Uji coba model	1. Purposive sampling 2. FGD	- Experimen lapang - <i>Sharing</i> pakar dan praktisi	Deskriptitif (Kualitatif & Kuantitatif)	1. Modul Workshop 2. Publikasi Ilmiah

rupakan potensi yang tersebar di seluruh desa/kelurahan dan kecamatan di wilayah Kabupaten Malang. Produk unggulan ini diharapkan akan meningkatkan nilai tambah produk itu sendiri, yang akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kab. Malang melalui P2W-KSS (Program Pemberdayaan Wanita untuk Keluarga Sehat Sejahtera) telah membantu kelompok masyarakat dan individu yang membuat produk olahan dari apel dengan dibantu oleh Diskopperindag termasuk membantu untuk memperoleh modal, juga pelatihan manajemen dan sebagainya.

Desa Madiredo Kecamatan Pujon Kabupaten Malang dengan letak topografi pegunungan tentunya memiliki potensi desa yang cukup bagus bila dijadikan tempat kunjungan wisata alam. Dengan profesi para penduduk yang rata-rata di bidang pertanian dan peternakan, dikategorikan sebagai Desa surplus dan menghasilkan produk pertanian yang potensial. Ada suatu produk yang bisa diangkat sebagai produk unggulan Desa Madiredo, yaitu berupa produk olahan apel.

Analisis SWOT merupakan kerangka kerja yang sederhana untuk mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang dihadapi oleh UKM olahan apel. Kerangka kerja SWOT oleh Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews, and William D. Guth dalam *Business Policy, Text and Cases* (Homewood, IL: Irwin, 1969), dikelompokkan untuk analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal. Analisis internal adalah evaluasi secara komprehensif terhadap potensi lingkungan internal, baik kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki UKM olahan apel. Adapun faktor-faktor yang dianalisis dalam analisis internal ini adalah: (1) Budaya perusahaan, (2) Citra usaha, (3) Struktur organisasi, (4) Staff inti/kunci, (5) Akses sumber daya alam, (6) Efisiensi

operasional, (7) Kapasitas operasional, (8) Market share, (9) Sumber daya finansial, (10) Kontrak eksklusif, dan (11) Paten.

Sedangkan analisis Eksternal merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan kesempatan (peluang) dan ancaman yang harus dihadapi oleh UKM dari berbagai faktor di lingkungan eksternal. Perubahan lingkungan eksternal tersebut dapat dilihat dari faktor-faktor: (1) Pelanggan, (2) Pesaing, (3) Kecenderungan pasar, (4) Supplier, (5) Partners, (6) Perubahan sosial, (7) Teknologi baru, (8) Lingkungan Ekonomi, (9) Lingkungan Politik dan kebijakan.

Analisis SWOT ini dilakukan terhadap faktor-faktor internal menunjukkan potensi UKM olahan apel, dilihat dari kekuatan dan kelemahannya. Sedangkan hasil analisis faktor eksternal berkenaan dengan peluang atau kesempatan yang ada yang perlu diperhatikan, serta akan munculnya ancaman atau hambatan yang diperkirakan akan terjadi dan mempengaruhi usaha yang dilakukan.

Dari hasil *analisis SWOT* selanjutnya digambarkan dalam matrik hasil analisis Kekuatan-Kelemahan serta Peluang-Ancaman sebagaimana ada di tabel 2.

Berdasarkan dari hasil analisis terhadap kekuatan dan kelemahan dari UKM olahan apel ini, dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor yang menjadi kekuatan UKM olahan apel ini adalah faktor budaya perusahaan, staff inti/kunci, akses sumber daya alam, serta efisiensi operasional. Sedangkan yang menjadi kelemahan dari UKM olahan apel ini adalah struktur organisasi, citra perusahaan, kapasitas operasional, dan sumber daya finansial, kontrak eksklusif, dan market share, serta hak paten produk.

Berdasarkan pada hasil analisis matrik terhadap faktor-faktor eksternal sebagaimana tabel 2 maka yang menjadi peluang bagi

UKM olahan apel ini adalah supplier, perubahan sosial, lingkungan ekonomi dan lingkungan politik dan kebijakan terhadap UKM khususnya UKM olahan apel. Sedangkan yang menjadi ancaman dari UKM olahan apel ini adalah pesaing, pelanggan, kecenderungan pasar, partner, dan penggunaan teknologi baru. Hasil analisis SWOT ini dapat digambarkan dalam Matriks IFAS – EFAS pada tabel 4.

Berdasarkan dari hasil resume terhadap analisis IFAS dan EFAS sesuai dengan faktor-faktor yang ada, maka dapat disimpulkan, bahwa Strength (Kekuatan) UKM Olahan apel dengan bobot (weight-

ed) sebesar 2, sedangkan kelemahan dengan bobot (weighted) sebesar 1,28 yang artinya kekuatan UKM olahan apel ini lebih besar bila dibandingkan dengan kelemahannya.

Demikian pula dari hasil resume analisis IFAS dan EFAS terhadap faktor-faktor Peluang (Opportunity) dengan faktor Ancaman (Treat), maka dapat disimpulkan bahwa peluang yang ada atau dimiliki oleh UKM Olahan apel dengan bobot sebesar 1,62 sedangkan ancaman (treat) dengan bobot sebesar 1,09, maka dapat disimpulkan bahwa pada UKM Olahan apel ini peluang yang ada lebih besar dibandingkan dengan datangnya ancaman.

Tabel 2. Matrix Hasil Analisis IFAS UKM Olahan Apel

KETERANGAN	WEIGHT	RATING	WEIGHTED
Matrix Internal Factor Analysis Summary: Kekuatan dan Kelemahan			
1) Budaya perusahaan	0,15	4	0,60
2) Citra usaha	0,07	3	0,21
3) Struktur organisasi	0,04	2	0,08
4) Staff inti/kunci	0,20	3	0,60
5) Akses sumber daya alam	0,20	4	0,80
6) Effisiensi operasional	0,08	4	0,32
7) Kapasitas operasional	0,07	2	0,14
8) Market share	0,06	2	0,12
9) Sumber daya finansial	0,06	3	0,18
10) Kontrak eksklusif	0,05	3	0,15
11) Paten	0,02	4	0,08
			3,28

Tabel 3. Matrix Hasil Analisis EFAS UKM Olahan Apel

KETERANGAN	WEIGHT	RATING	WEIGHTED
Matrix External Factors Analysis Summary: Peluang dan Ancaman			
1) Pelanggan	0,09	3	0,27
2) Pesaing	0,10	2	0,20
3) Kecenderungan pasar	0,10	2	0,20
4) Supplier	0,15	3	0,45
5) Partners	0,08	3	0,24
6) Perubahan social	0,14	3	0,42
7) Teknologi baru	0,09	2	0,18
8) Lingkungan Ekonomi	0,12	3	0,36
9) Lingkungan Politik dan kebijakan	0,13	3	0,39
			2,71

Hasil analisis terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal berkaitan dengan faktor Kekuatan–Kelamahan dan Peluang–Ancaman, yang menggunakan analisis IFAS dan EFAS ini, menggambarkan kondisi yang

ada di UKM Olahan apel. Berdasarkan pada kesimpulan hasil analisis IFAS dan EFAS, selanjutnya akan dirumuskan kegiatan atau program berupa tindakan yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan

Tabel 4. Matrix IFAS – EFAS

IFAS	EFAS	STRENGTH (KEKUATAN)	WEAKNESS (KELEMAHAN)
OPPORTUNITY (PELUANG)		<p>Strategi Maxi-Maxi: Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Kekuatan UKM olahan apel seperti faktor budaya perusahaan, staff inti/kunci, akses sumber daya alam, serta efisiensi operasional, yang selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk menguatkan pelanggan menguatkan supplier, partner, perubahan sosial, lingkungan ekonomi serta lingkungan politik dan kebijakan</p>	<p>Strategi Mini – Maxi Sedangkan strategi yang menghubungkan antara Kelemahan-Peluang, strategi Mini-Maxi mengidentifikasi kelemahan UKM olahan apel berupa struktur organisasi, citra perusahaan, kapasitas operasional, dan sumber daya finansial, kontrak eksklusif, dan market share, serta hak paten produk, yang memungkinkan dimanfaatkan karena adanya peluang yang ada pelanggan menguatkan supplier, perubahan sosial, lingkungan ekonomi serta lingkungan politik dan kebijakan</p>
TREATH (ANCAMAN)		<p>Strategi Maxi – Mini: Dalam analisa ancaman ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini mencoba mencari kekuatan, seperti budaya perusahaan, staff inti/kunci, akses sumber daya alam, serta efisiensi operasional, sebagaimana yang dimiliki UKM olahan apel yang dapat mengurangi atau menangkal ancaman berupa pesaing, pelanggan, kecenderungan pasar, partner, dan penggunaan teknologi baru tersebut.</p>	<p>Strategi Mini – Mini: Dalam situasi menghadapi ancaman dan sekaligus juga adanya kelemahan internal, maka Strategi yang dilakukan adalah Mini-Mini, yaitu dengan mengidentifikasi Kelamahan UKM olahan apel berupa struktur organisasi, citra perusahaan, kapasitas operasional, dan sumber daya finansial, serta kontrak eksklusif, dan market share, serta hak paten produk, dan sekaligus menghadapi ancaman yaitu pelanggan, pesaing, kecenderungan pasar, dan partner, serta penggunaan teknologi baru</p>

SDM (sumber daya manusia) yang dimiliki UKM. Adapun kegiatan atau program yang dilakukan adalah dalam bentuk workshop. Oleh karena itu penelitian ini akan merumuskan desain workshop dalam bentuk merancang modul workshop yaitu: (1) Materi workshop, (2) Instruktur workshop, (3) Pelaksanaan, dan (4) Evaluasi.

Tujuan dari kegiatan workshop ini adalah adanya peningkatan kemampuan usaha bagi UKM olahan apel. Pada Workshop ini akan dirumuskan tindakan yang akan memberdayakan usahawan-usahawan kecil yang tergabung dalam UKM tersebut. Luaran dari penelitian ini adalah modul workshop. Materi workshop akan disesuaikan dengan kebutuhan, dengan sekaligus memberikan konten *creative capital* pada materi yang disajikan. Konsep *creative capital* ini dimasukkan dalam konten modul workshop, yang diharapkan akan dapat menguatkan usaha UKM olahan apel tersebut. Oleh karena itu, modul ini berisi sajian: (1) penguatan entrepreneurial, (2) penguatan motivasional, serta inovasi dan kreativitas, (3) supply chain management, dan (4) pembekalan Hak paten produk, serta (5) penguatan teknologi, (6) menciptakan partnership, baik dengan pelanggan serta masyarakat luas, pemerintah, maupun dengan pengusaha yang lebih besar, dan lain-lain. Pada pelaksanaan workshop yang menjadi instruktur adalah tenaga ahli, sesuai dengan kebutuhan yang ada di UKM olahan apel tersebut. Dengan demikian workshop ini bertujuan untuk menguatkan potensi yang sudah dimiliki oleh UKM olahan apel.

Penutup

Profil yang dihasilkan dari penelitian ini menggambarkan kekuatan UKM olahan apel berupa budaya perusahaan, staff inti/kunci,

dan akses sumber daya alam, serta efisiensi operasional, dengan bobot sebesar 2, sangat mungkin untuk dioptimalkan, yang akan memberikan dampak positif bagi UKM dalam pengembangan usahanya.

Hasil analisis juga menunjukkan gambaran kelemahan UKM dengan bobot sebesar 1,28, berupa struktur organisasi, citra perusahaan, kapasitas operasional, sumber daya finansial, kontrak eksklusif, dan market share, serta hak paten produk. Kelemahan-kelemahan ini bukan kondisi yang mematikan bagi UKM tersebut, karena kondisi ini umum terjadi di usaha-usaha kecil yang lain. Adapun kunci dari persoalan ini adalah di SDM (sumber daya manusia) dan adanya orang kunci/inti, yang dalam penelitian ini menjadi kekuatan di UKM. Dengan demikian kelemahan UKM ini akan mendapatkan treatment dari SDM dan orang kunci/inti dalam UKM itu sendiri, sehingga menjadi 'penguat' UKM.

Dari analisis EFAS dapat diperoleh gambaran peluang dan ancaman yang dihadapi oleh UKM olahan apel. Peluang UKM olahan apel digambarkan oleh kondisi supplier, perubahan sosial, dan lingkungan ekonomi serta lingkungan politik dan kebijakan, dengan bobot sebesar 1,62. Peluang ini menunjukkan kemudahan bagi UKM olahan apel dalam menghadapi lingkungan eksternalnya. Sedangkan bobot untuk ancaman yang dihadapi UKM adalah sebesar 1,09, yang menunjukkan bahwa bobot peluang lebih besar bila dibandingkan dengan ancaman yang diterima oleh UKM tersebut.

Ancaman yang dihadapi oleh UKM olahan apel digambarkan oleh kondisi pesaing, pelanggan, kecenderungan pasar, dan partner, serta penggunaan teknologi baru, yang cenderung tidak dapat diakses dengan baik oleh UKM olahan apel dalam lingkungan eks-

ternalnya. Ancaman ini akan menjadi peluang bila UKM menghadapinya dengan tepat, namun umumnya UKM memang belum siap menghadapi dengan kondisi-kondisi tersebut. Demikian pula, UKM olahan apel di Kecamatan Pujon Kabupaten Malang sebagaimana umumnya UKM yang lain, masih belum siap mengangkat ancaman ini menjadi peluang pasar. Persoalan-persoalan yang dihadapi oleh UKM olahan apel di Kecamatan Pujon Kabupaten Malang ini perlu ditangani dengan membuat program atau kegiatan untuk meningkatkan kemampuan usaha bagi SDM (sumber daya manusia), baik itu orang kunci/inti-nya maupun semua anggota UKM. Peningkatan kemampuan dilakukan melalui workshop dan pelatihan bagi SDM yang ada di UKM olahan apel tersebut.

Berdasarkan pada analisis SWOT, melalui analisis IFAS maupun analisis EFAS, dapat diketahui bahwa kondisi UKM menunjukkan bahwa kekuatan (*Strength*) dengan bobot sebesar 2, kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki UKM dengan bobot sebesar 1,28. Adapun kondisi peluang (*Opportunity*) dengan bobot sebesar 1,62, dan ancaman dengan bobot sebesar 1,09. Analisis SWOT yang dilakukan terhadap UKM yang menggambarkan kondisi kekuatan – kelemahan dan peluang–ancaman, maka kedua faktor utama ini menjelaskan, bahwa kekuatan (yang terdiri dari budaya perusahaan, staff inti/kunci, dan akses sumber daya alam, serta efisiensi operasional) yang dimiliki oleh UKM olahan apel dapat dioptimalkan dalam pengelolannya. Sedangkan kelemahan (yang terdiri dari struktur organisasi, citra perusahaan, kapasitas operasional, sumber daya finansial, kontrak eksklusif, dan market share, serta hak paten produk) menunjukkan bahwa kondisi UKM tersebut perlu segera dibenahi dengan seksama. Dari hasil analisis tersebut menunjuk-

kan bahwa faktor-faktor kelemahan yang harus segera diatasi terutama adalah mematenkan produk-produk UKM olahan apel.

Sedangkan dari hasil analisis terhadap peluang–ancaman, menggambarkan bahwa kondisi peluang (yang terdiri dari supplier, perubahan sosial, dan lingkungan ekonomi serta lingkungan politik dan kebijakan), semua kondisi ini harus mampu dimanfaatkan oleh UKM dengan sebaik-baiknya. Sedangkan kondisi ancaman (yang terdiri dari pesaing, pelanggan, kecenderungan pasar, dan partner, serta penggunaan teknologi baru) harus diantisipasi oleh UKM, agar di masa yang akan datang mampu menyesuaikan diri dengan kondisi-kondisi tersebut. Sangat penting bagi UKM membentuk jejaring, pemerintah perlu membantu dengan berbagai kebijakan yang berpihak terhadap UKM, sekaligus bertindak sebagai fasilitator dalam membangun jejaring.

DAFTAR PUSTAKA

- Mubyarto. 2001. *Prospek Otonomi Daerah dan Perekonomian Indonesia Pasca Krisis Ekonomi*. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Rangkuti, F. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Pre-orientasi, Konsep, Perencanaan, Strategi Untuk Menghadapi Abad 21*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rumijati, Aniek dan Nurul Asfiah. 2012. *Model Penguatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah melalui Konsep Pengembangan Komunikasi – Informasi – Edukasi sebagai Upaya Kemandirian Ekonomi Berbasis Rakyat*. Laporan Penelitian Direktorat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Muhammadiyah Malang. Malang.

- Salam, Burhanuddin. 1997. *Etika Sosial, Asas Dalam Kehidupan Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sjaifudian, Hetifah. 1995. *Strategi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil*. Akatiga. Bandung.
- Sobary, Muhammad. 2007. *Kesalehan Sosial (Influence of Islamic piety on the rural economic behavior in Suralaya, Jawa Barat Province)*. Penerbit LKiS. Yogyakarta.
- Sutrisno, Budi. 1994. Industrialisasi Indonesia: Antara Strategi dan Realisasi: Sebuah Catatan terhadap kendala dan Prospek Industrialisasi Indonesia. *Akademika* No. 02, Th. XII, 1994, Muhammadiyah Press, Surakarta.