

INVESTIGASI ORIENTASI USAHA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENGUATAN UNTUK USAHA KECIL DAN MENENGAH: SEBUAH KAJIAN EMPIRIK

Afifah⁽¹⁾

Gustina⁽²⁾

^{(1),(2)}Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Padang
e-mail: afifahdgtawero@yahoo.com

ABSTRACT

Sumatra Barat merupakan salah satu provinsi yang kaya dengan keanekaragaman makanan tradisional. Makanan tradisional ini sudah menjadi ikon oleh-oleh untuk para pengunjung yang datang ke daerah wisata Sumatra Barat. Jenis makanan ini dihasilkan oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang tersebar diseluruh wilayah Sumatra Barat. Pemerintah mengelompokkan mereka ke dalam klaster makanan ringan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi model penguatan pada UKM makanan ringan yang ada di Sumatra Barat serta membuat simulasi terhadap model yang dirancang. Penelitian ini termasuk jenis kualitatif yang menggunakan *Focus Group Discussion* dan *in-depth interview* sebagai metode pengumpulan datanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM makanan ringan yang ada di wilayah sampel membutuhkan penguatan berupa pelatihan, pendampingan, dan pembinaan. Pelatihan yang dibutuhkan meliputi ketrampilan kewirausahaan dan manajerial. **Kata kunci:** usaha kecil dan menengah, klaster makanan ringan, model penguatan

ABSTRACT

West Sumatra is a province which is possess a variety of traditional food. Such foods have become souvenir icon for visitors who come to the tourist areas of West Sumatra. These kinds of food produced by Small and Medium Enterprises (SMEs) scattered throughout the territory of West Sumatra. Government group them into snack cluster. The purpose of this study was to investigate the affirmation model of snack SMEs in West Sumatra as well as to arrange simulation of the models designed. This is qualitative study implements Focus Group Discussion and in-depth interview as data collection method. The results show that snack SMEs in the sample region need to be reinforced through training, mentoring, and coaching. Training required include entrepreneurial and managerial skills.

Keyword: *small and medium enterprise, snack cluster, affirmative model*

PENDAHULUAN

Sumatera Barat termasuk daerah destinasi wisata di Indonesia. Makanan ringan hasil produksi masyarakatnya menjadi salah satu alternatif oleh-oleh yang dicari wisatawan. Hampir di setiap kabupaten dan kota di Sumatera Barat mempunyai Usaha Kecil dan Menengah (UKM) penghasil makanan ringan. Kajian Ekonomi Regional RI tahun 2012 mengidentifikasi 6 (enam) kota/kabupaten yang menjadi penghasil utama makanan ringan. Kota/kabupaten yang dimaksud adalah Solok, Padang Pariaman, Tanah Datar, Bukittinggi, Payakumbuh, dan Padang.

Artikel ini memuat hasil penelitian untuk skema Hibah (Hibah Bersaing- sebuah skema penelitian yang dibiayai oleh Dikti setelah memenangkan kompetisi hibah penelitian) yang telah berlangsung selama 2 tahun. Pada penelitian tahun pertama telah dilakukan investigasi tentang gambaran usaha dan orientasi bisnis pelaku usaha makanan ringan yang

berada di 6 (enam) kota/kabupaten yang telah disebutkan sebelumnya. Hasil dari kegiatan investigasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, usaha makanan ringan dominan dikelola oleh masyarakat dalam skala kecil dan mikro, namun beberapa usaha sudah berskala menengah. Kedua, sebahagian besar usaha makanan ringan tersebut sudah berdiri lebih dari 10 tahun, utamanya UKM yang berada di Bukittinggi, Payakumbuh, Tanah Datar dan Solok. Ketiga, jumlah tenaga kerja yang ditampung juga masih sedikit atau kurang dari 5 (lima) orang di setiap UKM. Keempat, kinerja bisnis UKM dari tahun 2013 ke tahun 2014, ditinjau dari segi volume penjualan dan laba, mengalami peningkatan yang tidak signifikan yakni kurang dari 10 %. Kelima, tingkat persaingan sangat tinggi dimana pesaing tidak saja dari pengusaha makanan ringan yang ada di Sumatera Barat, tetapi juga dari pengusaha makanan ringan di luar daerah Sumatera Barat.

Kegiatan investigasi yang dilakukan juga mengungkap bahwa orientasi usaha para pelaku usaha makanan ringan, masih terbatas. Mereka sudah menaruh perhatian pada perubahan pasar lokal, dan perubahan keinginan konsumen. Selain itu, mereka juga sudah melakukan inovasi dari segi teknik produksi dan tampak berani menghadapi resiko. Hanya saja, orientasi untuk melakukan ekspansi pemasaran ke daerah lain ataupun ekspor keluar negara untuk produk yang dihasilkan, belum ada. Para pelaku usaha makanan ringan masih terfokus pada upaya mempertahankan keberadaan usaha dan memasarkan produk dalam skala lokal, bukan mengembangkan usaha menuju skala regional maupun internasional.

Berpedoman pada beberapa hasil penelitian tersebut, dapat dinyatakan bahwa usaha makanan ringan di Sumatera Barat belum mencapai performa yang terbaik. Untuk mencapai performa terbaik itu diperlukan upaya penguatan usaha. Hal inilah yang menjadi fokus utama dalam penelitian tahun kedua. Upaya dan pengembangan UKM tidak saja menjadi tanggung jawab pemerintah, tetapi juga masyarakat secara umum (Hafsah, 2004). Pada dasarnya, pemerintah Sumatera Barat melalui dinas terkait dan beberapa instansi swasta sudah memberikan berbagai bentuk penguatan usaha. Akan tetapi penguatan usaha yang diberikan masih memiliki banyak kekurangan. Beberapa kekurangan tersebut yakni kegiatan penguatan usaha tidak dinikmati pelaku usaha secara merata, tidak berkelanjutan, dan tidak tepat sasaran. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian lanjutan yang bertujuan merancang model penguatan untuk pelaku usaha makanan ringan. Model yang akan dirancang ini merupakan pengembangan model penguatan yang sudah ada sebelumnya. Pengembangan model didasarkan pada hasil investigasi pada penelitian tahun pertama. Diharapkan pengembangan model ini dapat menjembatani antara pemberi bantuan penguatan dengan pelaku usaha makanan ringan yang membutuhkan penguatan usaha. Model hasil pengembangan ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi pelaku usaha makanan ringan untuk dapat mencapai performa usaha terbaiknya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: apakah kebijakan pengembangan model penguatan untuk UKM makanan ringan di Sumatra Barat yang dikembangkan dapat meningkatkan performa UKM?

Tujuan penelitian ini secara umum adalah menghasilkan model penguatan untuk UKM makanan ringan berdasarkan investigasi orientasi bisnis pada pelaku usaha makanan ringan di Sumatera Barat. Tujuan umum ini dapat dijabarkan menjadi beberapa tujuan yang lebih khusus yakni:

1. Merumuskan kebijakan pengembangan model penguatan untuk UKM makanan ringan.
2. Melakukan simulasi model penguatan yang telah dirancang pada kelompok UKM makanan ringan terpilih, sehingga diketahui ada tidaknya peningkatan performa.

Penguatan Usaha

Penguatan usaha pada UKM merupakan sesuatu hal yang mendapatkan perhatian besar dari pemerintah saat ini, terutama pihak perindustrian dan perkoperasian, serta kementerian pemberdayaan perempuan (SMERU, 2003). Penguatan usaha merupakan sebuah upaya, yang dalam Departemen Pendidikan nasional (2014: 1534) diartikan sebagai usaha, akal, ikhtiar untuk memecahkan persoalan, mencari jalan keluar, dan lainnya. Pengertian upaya penguatan usaha mikro (UPUM) yang dipakai dalam penelitian ini adalah usaha/program/proyek/kegiatan untuk menguatkan usaha mikro yang dapat diwujudkan dengan berbagai jenis kegiatan yakni permodalan, pemberian kredit, pelatihan, pendampingan dan fasilitator, bantuan teknis dan konsultasi, penyediaan informasi, serta penelitian (SMERU, 2003).

Penguatan usaha dapat diterapkan pada individu dalam sebuah usaha, kelompok usaha, atau keduanya. Biasanya, dalam upaya penguatan, diberikan lebih dari satu bentuk kegiatan usaha, contohnya bantuan modal disertai dengan kegiatan pelatihan atau bimbingan teknis. Sebelum terjadi krisis ekonomi, jumlah lembaga yang memberikan bantuan permodalan untuk penguatan usaha mikro/kecil ini, relatif terbatas. Lembaga yang selama ini dikenal banyak berkiprah adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) melalui Kredit Umum Pedesaan (Kupedes). Selain itu, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) juga turut berperan, meski dengan kemampuan yang relatif terbatas. Namun, seiring perbaikan perekonomian, akses terhadap bantuan permodalan dan pelatihan untuk penguatan usaha mikro ini semakin terbuka, dalam artian, semakin banyak lembaga yang ingin mengambil peran dalam pengembangan usaha mikro.

Model Penguatan Usaha

Penguatan usaha yang dilakukan hendaknya terencana dan dipersiapkan sebaik mungkin. Penguatan usaha yang terencana dan dilakukan dengan persiapan biasanya diwujudkan dalam sebuah model. Salah satu model penguatan yang dirancang oleh Departemen Koperasi dan UKM, RI (2012) adalah model penguatan untuk inkubator bisnis rintisan dari 4 (empat) perguruan tinggi yaitu: Institut Pertanian Bogor dengan Inkubator Model *Green Energy*, Institut Teknologi Bandung melalui Inkubator Model *Manufacturing*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember dengan Inkubator Model Industri Kreatif, dan Universitas Brawijaya melalui Inkubator Model Agrobisnis. Model penguatan untuk inkubator tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Pada Gambar 1 terlihat bahwa inkubator mempunyai tujuan menciptakan dan membina usaha atau *tenant* yang mandiri serta mempunyai kinerja bisnis yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan beberapa upaya yang berkaitan dengan: *quality control*, *brand establishment*, *service* dan *funding*.

Upaya penjaminan mutu (*quality control*) dilakukan melalui: 1) pengendalian biaya produksi yang bertujuan agar produk yang dihasilkan mempunyai harga yang bersaing, 2) pengendalian produksi yang bertujuan agar proses produksi berjalan dengan lancar, cepat dan jumlahnya sesuai dengan target, 3) pengendalian spesifikasi produk yang

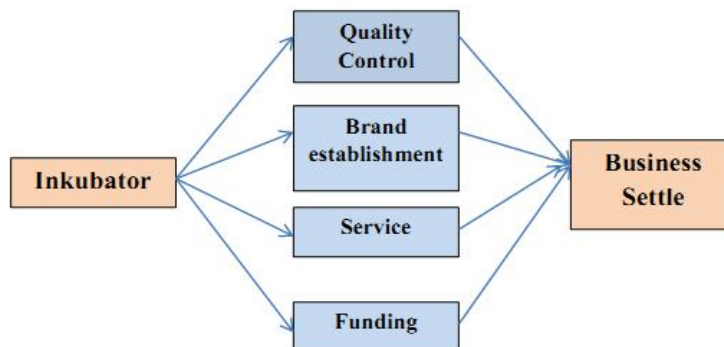
meliputi kesesuaian, keindahan, dan kenyamanan, serta 4) pengendalian waktu penyerahan.

Upaya dalam hal *brand establishment* menyangkut pemberian merek dan penguatan merek atas produk yang dihasilkan oleh UKM. Merek adalah jaminan konsistensi kinerja produsen dan hendaknya menjadi kepercayaan oleh konsumen. Jadi, dengan menyebut suatu merek, segenap harapan konsumen akan produk dapat terpenuhi.

Penguatan juga menyentuh masalah layanan (*service*). Penguatan layanan ditujukan untuk 1) memberi nilai pada diri sendiri, 2) melampaui harapan konsumen, 3) merebut kembali, 4) visi, 5) melakukan peningkatan atau perbaikan, 6) memberi perhatian, 7) pemberdayaan, dan 8) memberikan kepuasan pada pelanggan.

Upaya penguatan yang terakhir adalah upaya pendanaan (*funding*). Upaya ini ditujukan agar usaha yang dimiliki mampu mencapai kelayakan dalam hal keuangan. Usaha dapat dekat dengan akses keuangan baik secara internal maupun eksternal.

Pola atau model penguatan lainnya dikemukakan oleh Mokhammad dan Hartono (2011). Pola penguatan ini lebih bersifat umum, dimana pembinaan yang tepat dan komprehensif bagi UKM adalah pembinaan dengan model terpadu (kolaboratif) dengan membangun kemitraan antara UKM, Pemerintah, pasar tradisional, dan pasar modern. Pola penguatan ini dapat digambarkan pada Gambar 2.



Gambar 1: Model Penguatan Untuk Inkubator Bisnis
Sumber: Indra; 2012



Gambar 2: Model Penguatan UKM Mokhammad dan Hartono
Sumber: Indra; 2012

METODE

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kualitatif. Penelitian semacam ini bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, antara lain meliputi perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik secara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah melalui berbagai metode alamiah (Moleong; 2007).

Lokasi penelitian pada penelitian tahun pertama meliputi 6 (enam) kota/kabupaten yang mempunyai banyak UKM makanan ringan. Kota atau kabupaten yang diteliti meliputi Solok, Padang Pariaman, Tanah Datar, Bukittinggi, Payakumbuh, dan Padang. Dengan mempertimbangkan hasil gambaran umum UKM makanan ringan yang ada di (6) enam wilayah tersebut, maka untuk penelitian tahun ke dua ini hanya mengambil (1) satu wilayah yaitu Kota Bukittinggi. Hal ini terkait dengan tujuan penelitian tahun kedua yaitu mengembangkan model penguatan UKM makanan ringan. Dengan berfokus pada satu wilayah, maka akan diketahui secara lebih mendalam tentang penguatan usaha, diantaranya penguatan yang telah diberikan, metode pelaksanaan, permasalahan yang muncul, serta solusi permasalahan yang sudah ditempuh.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dihadiri oleh pihak-pihak yang menjadi informan atau narasumber untuk perumusan pengembangan model penguatan UKM. Pihak-pihak yang akan hadir tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Akademisi yang mempunyai ketertarikan dibidang UKM, berjumlah 2 orang.
- b. Dinas Perindustrian kota Bukittinggi, 1 orang (kepala dinas).
- c. Pelaku UKM makanan ringan Sumbar, berjumlah 10 orang (pimpinan UKM).
- d. Konsumen industri, berjumlah 2 orang.
- e. Konsumen pribadi, berjumlah 5 orang.

Selain melalui FGD, data primer dikumpulkan juga melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*). Responden yang diwawancarai adalah pelaku UKM dan pihak yang mewakili Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Bukittinggi.

Untuk pengolahan dan analisis data digunakan telaah kualitatif. Data primer yang diperoleh melalui kegiatan FGD dan wawancara mendalam tersebut disusun dalam matrik dan ditelaah, kemudian dilakukan analisis isi (*content analysis*). Analisis yang bertujuan mengelompokkan data yang sudah terkumpul menurut kategori, pertanyaan dan tujuan

penelitian yang sama. Hasil pengelompokan tersebut dianalisis dengan teknik deskriptif, yaitu teknik menggambarkan suatu objek yang diteliti secara sistematis dan aktual serta hubungannya dengan fenomena yang sedang terjadi (Maholtra, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rancangan Model Penguatan

Model penguatan disusun berdasarkan hasil pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan pada penelitian tahun pertama. Kuesioner yang disebarakan berhubungan dengan orientasi usaha dan penguatan usaha makanan ringan di Sumatera Barat. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, diketahui bahwa terdapat beberapa dimensi pembentuk orientasi pasar dan wirausaha yang kurang dimiliki oleh para pengusaha makanan ringan. Dimensi yang kurang dimiliki tersebut secara teori mempunyai kontribusi besar terhadap keberhasilan kinerja usaha. Dimensi orientasi yang dimaksud dijelaskan pada Tabel 1.

Dari variabel orientasi pasar terdapat dua dimensi yang membutuhkan penguatan yaitu orientasi konsumen dan orientasi pesaing. Kurang dimilikinya kedua orientasi ini oleh pengusaha, mengindikasikan lemahnya penerapan orientasi pasar secara keseluruhan. Hasil investigasi ini mendukung temuan Kohli et al. (1993) yang mengatakan bahwa usaha kecil kurang berorientasi pasar pada saat menjalankan usahanya.

Sementara itu, dari sisi orientasi wirausaha, pengusaha makanan ringan juga memerlukan penguatan, utamanya dari dimensi inovatif dan proaktif. Pengusaha sudah melakukan inovasi secara *Kanzen* atau perubahan yang sedikit demi sedikit. Inovasi yang dilakukan hanya pada proses produksi, belum pada inovasi produk. Dengan ketatnya persaingan usaha makanan ringan, pengusaha Sumatera Barat umumnya hanya berlaku sebagai pengikut pasar atau *follower*. Lemahnya inovasi dan kreatifitas pengusaha dalam menjalankan usaha menunjukkan bahwa usaha makanan ringan memiliki orientasi wirausaha yang rendah.

Kegiatan penguatan pada usaha makanan ringan sebenarnya sudah dilakukan oleh berbagai pihak. Akan tetapi, kegiatan itu masih banyak sisi lemahnya, diantaranya:

- 1) Penguatan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Kegiatan penguatan bersifat terbatas.
- 3) Kegiatan penguatan tidak berkelanjutan.

Tabel 1. Identifikasi Dimensi Pembentuk Orientasi Usaha yang Kurang Dimiliki Pengusaha

Jenis Orientasi	Dimensi yang kurang dimiliki	
Orientasi Pasar	Dimensi Orientasi konsumen	Keberlanjutan hubungan dengan konsumen termasuk didalamnya keteraturan menggali informasi tentang konsumen.
	Dimensi Orientasi pesaing	Menggali lebih dalam kemampuan pesaing.
Orientasi wirausaha	Simpulan: UKM makanan ringan di Sumatera Barat, lemah dari sisi orientasi konsumen terutama dalam hal keteraturan menggali informasi tentang konsumen dan kurang peduli terhadap kelebihan yang dimiliki pesaing.	
	Dimensi inovatif	Inovasi produk jarang dilakukan, sedangkan inovasi proses sudah mulai diterapkan walaupun belum secara besar-besaran.
	Dimensi proaktif	Dalam menjalankan usaha, hanya bertindak sebagai <i>follower</i> dalam hal tren makanan atau pembaharuan ide produk lainnya.
	Simpulan: UKM makanan ringan di Sumatera Barat rendah dari sisi inovasi dan hanya sebagai <i>follower</i> dalam pasar.	

Sumber: diolah berdasarkan data lapangan

Adapun jenis/bentuk penguatan yang sudah dilakukan pada daerah observasi dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Bentuk Penguatan yang Telah Dilakukan

No	Bentuk Penguatan	Frekuensi	Pihak yang melaksanakan
1	Bantuan Permodalan	sangat jarang	Lembaga keuangan
2	Pelatihan	sering	Dinas Koperindag, BPOM, Dinas pertanian, Pemko
3	Bantuan Teknis	tidak pernah	-
4	Bantuan Konsultasi	cukup sering	Dinas Koperindag, Lembaga keuangan
5	Pameran	jarang	Perorangan
6	Studi Banding	jarang	Dinas Koperindag

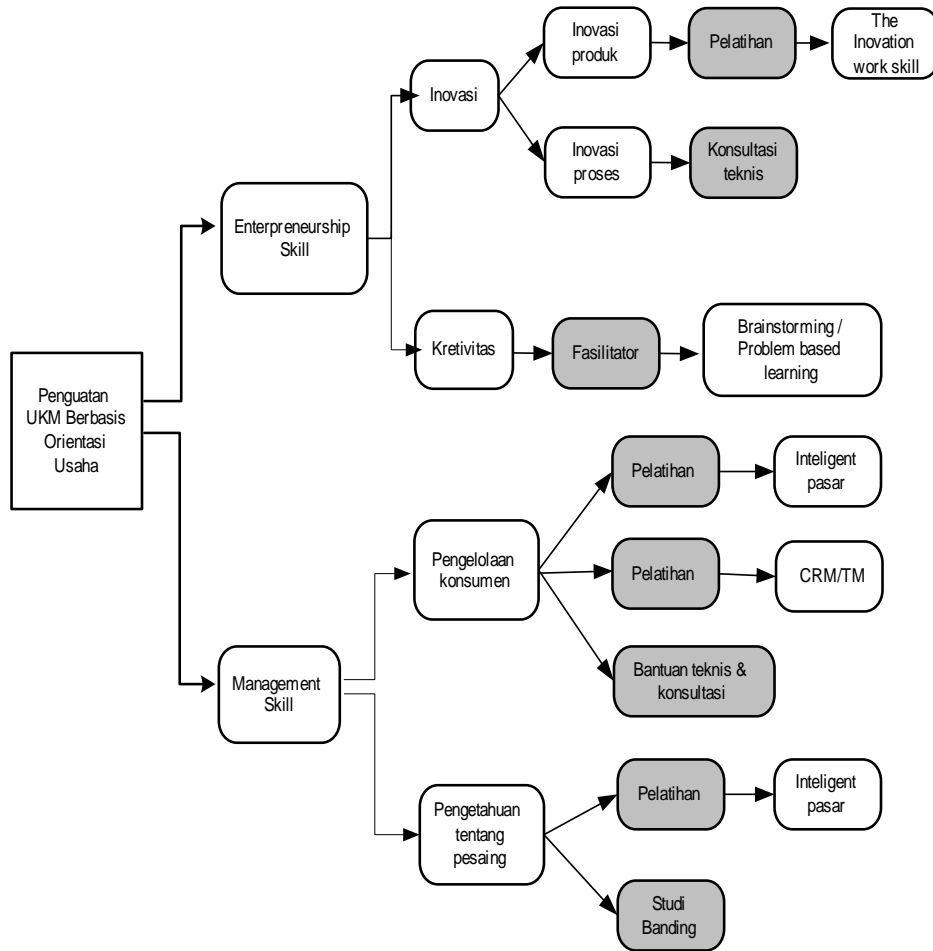
Sumber: data lapangan

Dari enam bentuk penguatan yang ditanyakan kepada responden, diketahui bahwa penguatan dalam bentuk pelatihan yang paling sering dilakukan. Pelatihan ini diselenggarakan oleh Dinas Koperindag, Dinas Pertanian, BPOM dan Pemerintah Kota. Pelatihan yang diberikan meliputi: 1. Pemasaran, penjualan, teknologi Informasi, manajemen dan pembukuan.

2. Cara penyimpanan bahan, proses produksi.
3. Pemahaman tentang manfaat pangan, produk bersih, makanan sehat.
4. Pembuatan bahan alternatif.

Di sisi lain, bentuk penguatan yang tidak pernah dilakukan adalah bantuan teknis. Selain itu, bantuan *sponsorship* untuk mengikuti pameran serta studi banding, dilaporkan jarang diperoleh. Untuk penguatan dalam bentuk bantuan konsultasi, cukup sering dilakukan. Untuk lebih mengarahkan program penguatan yang akan dilakukan, maka disusun model penguatan berdasarkan orientasi usaha yang dimiliki oleh pengusaha. Model penguatan berdasarkan orientasi usaha merupakan model yang disusun untuk menguatkan komponen orientasi menjalankan usaha makanan ringan pelaku usaha di Sumatera Barat saat ini. Tentunya, yang dikuatkan adalah komponen yang dinilai lemah. Model penguatan yang disusun disajikan pada Gambar 3.

Dari hasil investigasi tentang orientasi bisnis pengusaha makanan ringan yang ada di Sumatera Barat, maka penguatan yang dibutuhkan dikategorikan ke dalam dua kelompok yaitu: penguatan terhadap *entrepreneurship skill* dan *managerial skill*. Kategori keahlian ini merujuk pada Cooney (2012). Penguatan terhadap sisi *entrepreneurship skill* lebih diarahkan pada penguatan kemampuan pengusaha untuk berinovasi dan penguatan kemampuan pengusaha untuk kreatif. Sementara itu, penguatan terhadap sisi *managerial skill* diarahkan pada: pengelolaan hubungan



Gambar 3. Model Penguatan UKM Berbasis Orientasi Usaha

Sumber: Cooney, 2012

konsumen (*customer relationship management*) dan penguatan dalam hal pengelolaan persaingan.

Penguatan Untuk Inovasi

Pengusaha makanan ringan di Sumatera Barat sebagian besar sudah melakukan inovasi dalam proses produksi. Inovasi yang banyak dilakukan adalah pada alat produksi. Proses produksi sudah dibantu oleh mesin dan peralatan berlistrik lainnya. Menghadapi persaingan saat ini, inovasi yang dibutuhkan tidak hanya pada proses produksi, akan tetapi juga usaha dituntut untuk dapat berinovasi dalam hal produk. Seperti yang disampaikan oleh Litutten (2000) bahwa *“innovativeness became an important factor used to characterize entrepreneurship”*. Hal ini kurang lebih bermakna bahwa keinovatifan berperan besar dalam memberikan ciri khas kewirausahaan. IBSA (2009) juga mengatakan bahwa *“innovation is consciously exploiting new ideas, or new uses for old ideas, to add social or economic value”*. Artinya, inovasi adalah penggalan gagasan secara berkelanjutan atau

penggunaan gagasan lama dengan cara baru untuk tujuan peningkatan nilai sosial dan ekonomi. Harus diakui bahwa transfer inovasi pada usaha kecil sulit dilakukan, seperti yang dikemukakan oleh Caputo et al. (2002) oleh berbagai alasan berikut.

1. Pelaku usaha kecil hanya memiliki kapabilitas inovasi yang rendah, baik dalam inovasi produk maupun proses.
2. Tingginya biaya—memunculkan risiko tinggi—yang berhubungan dengan aktivitas inovasi.
3. Rasa takut—atau justru antipati—yang berimbas kepada keengganan untuk melakukan inovasi.
4. Rendahnya informasi yang didapat dari pelaku usaha tentang manfaat inovasi bagi kelangsungan usaha mereka.

Caputo et al. (2002) menyarankan perlunya intervensi dari aktor intelektual seperti universitas, lembaga riset, dan perusahaan besar yang menggandeng UKM sebagai pemasok. Humphreys et al. (2005) menegaskan bahwa inovasi membutuhkan beberapa elemen pendukung yang

penting agar implementasi inovasi dapat meningkatkan kinerja usaha kecil. Elemen tersebut meliputi kepemimpinan, pemberdayaan, budaya kerja, teknologi, pembelajaran, struktur, dan manajemen.

Penguatan UKM dalam bidang inovasi dapat dilakukan dengan jalan memberikan pendidikan/pelatihan. Proses pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan berinovasi, menurut IBSA (2009) didasarkan pada konsep “*The innovation @ work skills*”. Pendekatan pengembangan kemampuan berinovasi yang sistematis, mengidentifikasi enam kebutuhan kemampuan seseorang dalam berinovasi. Enam kebutuhan kemampuan tersebut adalah sebagai berikut.

1. *Interpret the need or opportunity.*
2. *Generate and select one or more ideas.*
3. *Collaborate with others to develop the idea.*
4. *Reflect on the idea.*
5. *Represent the idea to promote it.*
6. *Evaluate the idea.*

Penguatan Untuk Kreatifitas

Definisi kreatifitas sangat bervariasi karena para ahli mendefinisikan kata kreatifitas dari berbagai sudut pandang. Salah satu yang cukup mudah untuk dipahami adalah definisi yang dikemukakan oleh Amabile (1996), yang mengemukakan bahwa “*creativity can be thought of as the production of novel and useful ideas in any domain*” (kreatifitas dapat diartikan sebagai penciptaan gagasan baru dan bermanfaat dalam berbagai hal).

Pengusaha makanan ringan perlu juga dikuatkan sisi kreatifitasnya. Hal ini mengemuka karena dari hasil investigasi terungkap bahwa mereka lebih banyak mengikuti apa yang sedang berkembang di pasar-tidak berusaha untuk menciptakan sesuatu yang baru untuk diikuti pasar. Kemampuan untuk berkreasi itu pada dasarnya dapat ditingkatkan (Zimmerer; 2009). Teknik untuk meningkatkan kreatifitas dapat dilakukan dengan cara *brainstorming* (sumbang saran). Teknik ini sangat populer dilakukan yang merupakan teknik pengkombinasian ketenangan dalam berfikir atau pendekatan informal dalam menyelesaikan permasalahan (<http://www.mindtools.com/brainstm.htm>).

Teknik ini dapat dilakukan secara individu atau kelompok. Teknik meningkatkan kreatifitas lainnya adalah teknik *Problem Based Learning* (Oon-Seng Tan et al., 2009). Kedua teknik ini dapat dilakukan dengan bantuan fasilitator atau pendamping.

Mengacu pada Ife (1995), bahwa peran pendamping umumnya mencakup empat hal utama, yaitu fasilitator, pendidik, perwakilan masyarakat, dan peran-peran teknis bagi masyarakat.

Penguatan Untuk Pengelolaan Konsumen

Pengelolaan konsumen sangat mempengaruhi jalannya perusahaan. Apabila konsumen terkelola dengan baik, maka loyalitas konsumen dan retensi konsumen juga akan berjalan dengan baik. Pengelolaan konsumen dengan baik pada akhirnya akan berujung pada perbaikan kinerja pemasaran dan kinerja keuangan. Pengelolaan konsumen mempunyai dampak jangka panjang dan jangka pendek. Hassan (2014) mengemukakan bahwa pengelolaan konsumen yang berdampak jangka pendek atau *Transactional Marketing* (TM) dapat dilakukan melalui konsep *marketing mix/4P* (*produk, price, promotion, dan place*), sedangkan pengelolaan yang berdampak jangka panjang dilakukan melalui *Customer Relationship Marketing* (CRM). Pelaksanaan CRM dahulunya dilakukan oleh perusahaan besar, tetapi sekarang, usaha menengah dan kecilpun dapat melaksanakannya. Implementasi CRM memanfaatkan *database* pelanggan dan perkembangan teknologi. Pengelolaan konsumen dirasa perlu untuk dijadikan sebagai salah satu target penguatan usaha makanan ringan karena hasil investigasi menunjukkan:

1. Pengusaha berminat untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan.
2. Rasa keingintahuan terhadap pelanggan tidak teraplikasi dengan baik.
3. Pelibatan ide atau masukan konsumen dalam menjalankan usaha, masih rendah.

Penguatan yang dapat dilakukan adalah memberikan pendidikan atau pelatihan dengan topik pengelolaan konsumen untuk jangka pendek dengan pemanfaatan konsep *marketing mix* (4P) dan pengelolaan untuk jangka panjang dengan materi CRM. Oleh karena CRM melibatkan teknologi, maka bantuan peralatan dan konsultasi teknis juga menjadi bagian dari kegiatan penguatan.

Terkait juga dengan pengelolaan konsumen, setiap usaha perlu untuk mencari informasi tentang segala hal yang berkaitan dengan konsumen meliputi keinginan konsumen, perubahan kebutuhan konsumen, dan tingkat kepuasan konsumen. Untuk mendapatkan semua informasi tersebut, dibutuhkan intelijen pasar (*market intelligent*) (Hassan, 2014). Pemahaman terhadap pentingnya intelijen pasar, khususnya tentang konsumen, perlu diberikan

kepada pengusaha melalui kegiatan penguatan dalam bentuk pelatihan.

Penguatan Untuk Pengelolaan Persaingan

Permasalahan usaha makanan ringan lain yang membutuhkan penguatan berkaitan dengan pengetahuan tentang pesaing. Dari hasil investigasi sebelumnya diketahui bahwa antar pengusaha tidak saling peduli, melainkan hanya sekedar mengetahui apa yang dilakukan oleh pesaing dan berespon dengan harga. Pengusaha satu makanan ringan tidak berkeinginan mengetahui lebih banyak tentang pesaingnya dan belajar atau mencari perbedaan usahanya. Pada usaha yang berorientasi pasar hal ini tidak disarankan, karena mengetahui dan mempelajari apa yang dilakukan pesaing, penting dilakukan untuk kemajuan usaha. Upaya untuk memperoleh informasi tentang pesaing dapat dilakukan dengan menggunakan intelijen pasar (Hassan, 2014). Pemahaman kebutuhan intelijen pasar, khususnya tentang pesaing, perlu diberikan pada pengusaha melalui kegiatan penguatan dalam bentuk pelatihan.

Penguatan tentang pesaing dapat juga diberikan melalui studi banding pada usaha sejenis (Fereshti et al., 2008). Dengan melakukan studi banding, pengusaha akan mendapat pelajaran secara nyata, sehingga dapat menimbulkan motivasi untuk meningkatkan kinerja usahanya. Kegiatan studi banding tidak perlu dilakukan ke luar daerah, cukup dalam wilayah usaha yang sama. Studi banding akan mempunyai manfaat cukup besar untuk memahami apa yang dilakukan pesaing, sehingga selain memotivasi pengusaha untuk lebih sukses, juga dapat dijadikan sebagai suatu sarana untuk menjalin hubungan kerjasama atau kemitraan. Dampak kemitraan ini akan bermanfaat untuk jangka panjang.

Usulan Penyempurnaan Model Melalui *Focus Group Discussion*

Model penguatan yang dirancang didiskusikan kembali dengan pihak-pihak yang terkait dengan penerapan model yang dikembangkan. Pihak-pihak terkait dalam studi ini adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan, pelaku usaha, akademisi, serta konsumen. Dari kegiatan diskusi kelompok fokus, diperoleh berbagai usulan yang terkait dengan model penguatan yang dirancang. Usulan-usulan tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari berbagai usulan yang muncul pada saat FGD dilakukan, maka dapat ditarik simpulan bahwa

penguatan untuk UKM makanan ringan hendaknya memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

1. Penguatan usaha yang dilakukan harus memperhatikan kategori UKM, apakah usaha yang muncul secara insidental/musiman atau usaha yang diniatkan untuk berkelanjutan.
2. Bentuk penguatan yang dibutuhkan berupa:
 - a. Pelatihan
 - Pengolahan produk dan kemasan
 - Manajemen usaha (manajemen keuangan)
 - Motivasi usaha
 - Hukum dagang (kontrak dan MOU).
 - Pemasaran *online*
 - Pelayanan konsumen
 - b. Bantuan teknis yang sesuai dengan kebutuhan disertai konsultasi teknis
 - c. Fasilitator yang kompeten
3. Pemerintah juga turut berperan dalam menciptakan mitra usaha, penyediaan informasi pasar, dan memelopori pengembangan *showroom* bersama.
4. Berbagai bentuk penguatan harus disertai dengan kegiatan evaluasi yang terprogram.

Simulasi Penguatan

Simulasi penguatan dilakukan pada usaha kue dengan merek dagang “Dapur Kue A-Q”. Usaha ini berada di Bukittinggi yang memproduksi kue basah seperti kue bolu kukus, roti, dan berbagai jenis *cake*. Usaha Dapur Kue A-Q beroperasi sejak tahun 2013 yang melayani kebutuhan kue untuk rapat, acara pesta, serta dititip-jualkan di beberapa *supermarket*. Usaha ini masih tergolong usaha mikro karena tenaga kerja yang terlibat dalam kegiatan produksi dan pemasaran hanya 4 (empat) orang. Pada saat pesanan kue meningkat, barulah pemilik usaha menambah jumlah tenaga kerjanya. Pemilik usaha ini dinilai sudah cukup kreatif karena selalu melakukan perubahan dan variasi produksi atas produk kuenya. Untuk mengembangkan kreatifitasnya, pemilik usaha kue yang sekaligus terlibat dalam proses produksi, aktif mencari informasi di *internet* dan melakukan survei ke toko-toko kue besar. Akan tetapi usaha Dapur Kue A-Q masih lemah dalam hal peningkatan nilai produknya, utamanya dari segi kemasan dan berbagai atribut yang melengkapi kemasan seperti merek dan label. Sebagai contoh, usaha Dapur Kue A-Q memproduksi roti dengan berbagai variasi rasa. Roti itu dipasarkan ke berbagai *minimarket* dan toko kue. Roti yang dipasarkan tersebut dikemas dengan plastik, tetapi

Tabel 3. Paparan Kegiatan Penguatan yang Telah Dilakukan dan Usulan Perbaikan setelah Dilakukan *Focus Group Discussion*

	Paparan kegiatan penguatan yang telah dilakukan	Usulan untuk kegiatan penguatan selanjutnya
Dinas Perindustrian dan Perdagangan	<ol style="list-style-type: none"> Bentuk penguatan yang telah sering dilakukan berupa: <ul style="list-style-type: none"> Pelatihan manajemen usaha dan pengolahan. Bantuan peralatan teknis Pemasaran produk UKM dengan menjembatani adanya kegiatan kontrak bisnis Penguatan yang dilakukan belum berdampak positif secara merata untuk semua UKM yang dikuatkan. 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan evaluasi yang terprogram atas kegiatan penguatan yang diberikan. Mengevaluasi kembali kegiatan penguatan dalam bentuk kontrak bisnis. Pelatihan teknis produksi, menjalin kerja sama dengan toko/pasar modern dan pemberian bantuan modal/kredit dengan Jamkrida.
Akademisi	Perguruan tinggi juga turut serta dalam memberikan penguatan pada UKM makanan ringan melalui kegiatan pengabdian masyarakat.	<ol style="list-style-type: none"> Sebelum memberikan penguatan perlu dilakukan pengelompokan usaha yang sifatnya insidental dan usaha yang berkelanjutan. Penguatan dilakukan sesuai dengan kategori tersebut. Penguatan hendaknya dilakukan secara kontinyu. Penguatan dalam bentuk pendampingan harus diberikan oleh pihak yang kompeten. Dinas terkait hendaknya membantu UKM dalam menyajikan informasi tentang pasar.
Pelaku Usaha	<p>A. Berbagai bentuk penguatan yang diberikan pemerintah daerah dan pihak lainnya masih mengandung banyak kelemahan, seperti:</p> <ol style="list-style-type: none"> Pelatihan yang diberikan tidak di tindaklanjuti lagi oleh pemberi pelatihan, sehingga pihak yang dilatih tidak mengetahui perubahan ketrampilan mereka setelah dilatih. Fasilitator yang diberikan tidak kompeten. Pelatihan teknis diberikan pada pemilik usaha saja, tidak melibatkan tenaga kerja. Penguatan dari lembaga keuangan dengan informasi yang terkadang tidak jelas. Belum ada penguatan yang sifatnya memberikan informasi tentang hukum dagang termasuk pembuatan <i>memorandum of understanding</i> (MOU) dengan mitra usaha. Bantuan berupa pengadaan peralatan, tidak sesuai dengan kebutuhan UKM. <p>B. Informasi tentang pasar yang sangat terbatas.</p>	<p>A. Penguatan yang dibutuhkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Fasilitator yang kompeten. Pelatihan teknis diberikan untuk tenaga kerja disesuaikan dengan kemampuan pikir tenaga kerja yang umumnya berpendidikan rendah. Pelatihan tentang hukum dagang dan pembuatan MOU Pelatihan tentang manajemen keuangan sederhana. Pelatihan pengolahan produk, termasuk didalamnya desain pengepakan (<i>packaging</i>). Pelatihan trik pemasaran <i>online</i> <p>B. Pemberian pelatihan tentang penguatan motivasi usaha.</p>
Konsumen	-	<p>Penguatan yang diberikan pada pelaku usaha makanan ringan meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> Perbaikan kemasan produk. Pelayanan terbaik untuk konsumen. Pelayanan setelah melakukan pembelian. Penentuan harga. <p>Dinas terkait hendaknya meningkatkan hal-hal berikut.</p> <ol style="list-style-type: none"> Pengawasan terhadap mutu dan keamanan produk. Pengawasan terhadap harga, sehingga ada tercapai standarisasi harga.

Sumber: Hasil FGD dengan informan (data diolah)

tidak mencantumkan merek dan label. Diketahui secara bersama bahwa produk berupa roti merupakan produk yang tingkat persaingannya sangat ketat, apalagi melalui pemasaran dengan cara titip-jual di toko orang lain yang juga menjual berbagai jenis roti hasil produksi usaha kue lainnya. Dengan kondisi demikian, produk roti Dapur Kue A-Q tidak beridentitas, sehingga dapat menurunkan daya saing terhadap produk/produsen roti lainnya.

Untuk itu, usaha ini membutuhkan penguatan usaha. Penguatan yang dibutuhkan adalah dalam bentuk pelatihan. Pelatihan yang diberikan adalah pelatihan dengan konsep "*The innovation @ work skill*". Pelatihan sesuai konsep ini meliputi enam tahap berikut.

1. *Interpret the need or opportunity.*

Pemilik usaha diberi contoh tentang berbagai usaha yang sukses dengan mereknya selain diberi pemahaman tentang merek dan label. Dari pemberian contoh itu diharapkan timbul pemahaman tentang pentingnya sebuah merek bagi produksi roti mereka.

2. *Generate and select one or more ideas.*

Pemilik usaha dipicu dan dibantu untuk mengeluarkan berbagai gagasan tentang bentuk dan merek yang cocok untuk produk roti mereka.

3. *Collaborate with others to develop the idea.*

Pemilik usaha sudah mampu merumuskan keinginannya atas merek dan label roti yang mereka produksi. Hasil rumusan tersebut kemudian dikonsultasikan pada percetakan agar dapat terealisasi dan dibuat dengan aplikasi komputer yang sesuai.

4. *Reflect on the idea.*

Rumusan ide merek dan label produk roti sudah dapat dibuat dengan aplikasi komputer yang tepat dan rumusan ide tersebut disablonkan pada kemasan roti yang telah tersedia.

5. *Represent the idea to promote it.*

Menggunakan kemasan yang sudah dirancang untuk kegiatan penjualan produk selanjutnya.

6. *Evaluate*

Pemilik usaha mengevaluasi respon pasar terhadap produk roti yang telah diberi label pada kemasannya dan melakukan estimasi tentang ada tidaknya peningkatan penjualannya. Pelatih juga mengevaluasi kembali hasil pelatihannya pada pengusaha.

Keenam tahap ini sudah dilakukan. Produk sudah dibuatkan kemasan yang berlabel nama, sehingga produk yang dijual memiliki identitas. Saat ini, produk sudah dijual dalam keadaan berkemasan

baru. Proses ini menunggu hasil reaksi pasar setelah diluncurkan (*launching*) ke pasar. Mereka sudah dilatih untuk mampu berinovasi dan mengembangkan kreatifitasnya guna meningkatkan ketrampilan kewirausahaan (*entrepreneurial skill*).

Hasil akhir reaksi pasar belum didapat karena ini berhubungan dengan waktu pengamatan. Dibutuhkan waktu lebih kurang 4-6 bulan untuk melihat reaksinya. Melalui label kemasan, diharapkan produk lebih dikenal konsumen dan konsumen dapat meningkatkan jumlah pembelinya, sehingga produk yang dihasilkan oleh UKM dapat ditingkatkan jumlahnya. Peningkatan ini akan berujung pada peningkatan penghasilan pengusaha serta karyawannya.

Penguatan lain yang diberikan pada UKM di Sumatra Barat adalah bantuan teknis yang bertujuan untuk mengembangkan produk roti yang dihasilkan. Bantuan teknis diberikan berupa material untuk pembuatan kue, pengembangan bahan dasar roti, dan lain sebagainya. Juga diberikan alat yang memudahkan pengepakan. Diharapkan hasil produksi kedepan dapat dilipatgandakan.

Setelah melakukan simulasi model yang telah dirancang, hal terpenting yang juga harus dilaksanakan adalah pendampingan dan pembinaan terhadap UKM makanan ringan ini. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, harus ada perhatian dan sentuhan pendampingan dan pembinaan dari pihak-pihak yang telah ikut mendiskusikan hasil pengembangan model ini, yaitu Dinas terkait (Perindustrian dan Perdagangan), pihak akademisi, juga para pelaku (praktisi pasar) terhadap UKM-UKM tersebut. Dari sini diharapkan mereka dapat terus berkembang terutama dalam hal produksi, pemasaran, dan pengembangan usaha lainnya. Apabila hal ini dapat dilaksanakan secara berkesinambungan, pada dasarnya akan menurunkan tingkat pengangguran karena apabila produksi dan permintaan pasar meningkat, otomatis akan meningkatkan serapan tenaga kerja. Peningkatan ini pada gilirannya akan berimbas pada peningkatan pendapatan atau kesejahteraan masyarakat secara tidak langsung.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini telah merumuskan model penguatan yang dapat membantu dan mendukung UKM untuk mengembangkan usahanya. Penguatan ini juga telah disimulasikan di UKM yang terseleksi. Dari hasil penguatan ini nantinya akan muncul strategi dan kreatifitas baru dalam mengembangkan usaha serta kelanjutannya.

Pembinaan yang berkelanjutan sangat dibutuhkan bagi usaha-usaha kecil ini. Ini sangat diperlukan bagi UMKM untuk membuka cakrawala berfikir mereka agar dapat berkembang lebih baik dan mengembangkan usaha kearah yang lebih luas. Pemberian motivasi usaha yang berorientasi pasar akan meningkatkan keinginan mereka untuk mampu menghasilkan produksi yang berdaya saing tinggi, sehingga lebih mampu diterima pasar dan akan menghasilkan nilai keuntungan yang lebih baik. Motivasi usaha yang konsisten ini akan dapat menopang jalannya usaha kecil mereka, sehingga lebih dapat berkelanjutan.

Pembinaan berkelanjutan ini diharapkan datang bukan hanya dari pihak dunia kependidikan seperti yang telah dilakukan dalam kegiatan ini. Namun juga dari pemerintah selaku pihak yang sangat bertanggung jawab dalam hal pengembangan usaha-usaha kecil yang ada di daerah ini. Dari perhatian pemerintah melalui pembinaan yang serius diharapkan akan membantu usaha-usaha kecil tersebut untuk berkembang, terutama pembinaan berupa manajemen SDM, pengelolaan dana usaha dan perolehan kredit, motivasi karyawan/anggota usaha dan manajemen produksi. Melalui usaha nyata pemerintah ini diharapkan usaha-usaha kecil ini dapat berkembang yang berarti adalah membuka peluang bagi lebih baiknya perekonomian daerah tersebut.

REFERENSI

- Amabile, T. M, 1996. *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Afifah dan Gustina, 2012. *Analisis Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Inovasi pada UKM Kerupuk Sanjai Bukittinggi*. Padang: Politeknik Negeri Padang.
- Cooney, M. 2012. Entrepreneurship skills for growth-orientated businesses. *Report for the Workshop on Skills Development for SMEs and Entrepreneurship*, Copenhagen; 28 November 2012.
- Caputo, A. C., Cucchiella, F., Fratocchi, L., Pelagagge, P.M., and Scacchia, F. 2002. *Methodological Framework For Innovation Transfer To SMES*. Industrial Management And Data Systems.
- Departemen Koperasi dan UKM R.I. 2012. *Departemen Koperasi dan UKM*. [Online] Available at: http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=318:data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2010-2011&Itemid=93
- Fereshti, N.D., Saputro, E. P., dan Purnomo, D. 2008. Penguatan kapasitas kluster usaha kecil dan menengah: kasus di Serenan Klaten. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 9 (1): 83-95.
- Hafsah, M. J. 2004, Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM). *Infokop*, 25: 40-44.
- Hassan, A. 2014. *Marketing*. Jakarta: MEd Press.
- Humphreys, P, McAdam, R., and Leckey, J. 2005. Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 3(4): 34-43.
- IBSA. 2009. *Developing Innovation Skills. Australian Government*. Departement of Education, Employment and Workplace Relations.
- Ife, J. 1995. *Community Development: Creating Community Alternatives, Vision, Analysis and Practice*. Longman : Australia
- Indra, I. 2012. *Panduan Model Pengembangan Inkubator Bisnis*. Kementerian Koperasi dan UKM Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2014. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Keempat. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,.
- Kohli, A.K., Jaworski., B.J., and Kumar, A. 1993. MARKOR; A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30:467-477.
- Littunen, H. 2000. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour*, 6 (6): 12-22.
- Maholta, N. K., 2005. *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*. Jakarta: PT.Indeks.
- Moleong, L.J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Oon-Seng, T; Chye, S., and Chua-Tee, T. 2012. *Problem-based Learning and Creativity: A Review of the Literature*
- SMERU. 2003. Upaya Penguatan Usaha Mikro Dalam Rangka Peningkatan Ekonomi Perempuan (Sukabumi, Bantul, Kebumen, Padang, Surabaya, Makassar): *Laporan Penelitian*. <http://www.mindtools.com/brainstm.htm>. Diunduh tanggal 23 Desember 2015.
- Zimmerer, T., Scarborough, W., Norman, M., dan Doug Wilson. 2009. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Jakarta: PT.Salemba Empat.