



STRATEGI OPTIMALISASI PROGRAM PENDAMPINGAN UMKM DI KABUPATEN GARUT

ZAIB SYAHRUL MUBAROQ



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Optimalisasi Program Pendampingan UMKM di Kabupaten Garut” adalah karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2026

Zaib Syahrul Mubaroq
K1501241015



RINGKASAN

ZAIB SYAHRUL MUBAROQ. Strategi Optimalisasi Program Pendampingan UMKM di Kabupaten Garut. Dibimbing oleh SUHENDI dan ZENAL ASIKIN.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia dengan kontribusi sekitar 61% terhadap Produk Domestik Bruto dan penyerapan sekitar 97% tenaga kerja nasional. Kondisi serupa terjadi di Kabupaten Garut yang memiliki 178.821 unit UMKM dan didominasi usaha mikro sebanyak 163.443 unit (91,4%). Struktur ini mencerminkan besarnya potensi ekonomi kerakyatan sekaligus kerentanan struktural, karena mayoritas pelaku usaha menghadapi keterbatasan permodalan, rendahnya literasi keuangan dan manajerial, minimnya adopsi teknologi digital, serta terbatasnya akses pasar. Sebagai respons, Pemerintah Kabupaten Garut melalui Dinas Koperasi dan UKM menyelenggarakan skema pendampingan inkubatif dan kompetitif yang dikenal sebagai Program Wirahebat, yang mengombinasikan pendekatan pendampingan, *mentoring*, dan *coaching* bisnis serta mencakup rangkaian seleksi peserta, pendampingan intensif, evaluasi perkembangan usaha, dan fasilitasi jejaring. Namun, efektivitas dan keberlanjutan dampak program masih menjadi pertanyaan, sementara kajian strategi optimalisasi pendampingan berbasis kebutuhan lokal masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis capaian program pendampingan UMKM yang telah dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Garut, (2) mengidentifikasi faktor pendorong keberhasilan program, (3) mengidentifikasi kendala dalam pelaksanaan program, serta (4) menyusun rekomendasi strategi untuk meningkatkan efektivitas program pendampingan UMKM di Kabupaten Garut.

Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Garut pada Juli hingga Desember 2025 menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif dan deskriptif-analitik. Data primer dikumpulkan melalui observasi dan wawancara mendalam dengan teknik *purposive sampling* terhadap 13 responden ahli dari unsur Dinas Koperasi dan UKM, koordinator pendampingan, pendamping UMKM, akademisi, dan peserta pendampingan, didukung data sekunder berupa dokumen resmi, regulasi daerah, dan data statistik. Analisis dilakukan bertahap: *Thematic Analysis* untuk mengidentifikasi faktor pendorong keberhasilan dan kendala program, *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk menyusun struktur hierarkis hubungan antar faktor, serta analisis MICMAC untuk mengklasifikasikan elemen berdasarkan *driving power* dan *dependence power* sebagai dasar penentuan prioritas strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Wirahebat tahun 2025 mendapat antusiasme tinggi dengan 582 pendaftar dari dua *batch* dan menghasilkan 158 peserta terpilih (98 peserta *Batch* I dan 60 peserta *Batch* II) melalui seleksi yang ketat. Namun, efektivitas program belum merata: sebanyak 56,1% peserta hanya mengalami kenaikan omzet pada rentang 0–20% dan secara kumulatif 84,3% peserta berada pada kenaikan omzet di bawah 40%. Pemanfaatan dana apresiasi juga belum optimal karena lebih banyak digunakan untuk stabilitas operasional dasar alih-alih investasi strategis atau pengurusan legalitas, sementara sosialisasi

dan sebaran penerima manfaat masih terpusat di kawasan perkotaan. Analisis tematik mengidentifikasi 14 elemen kunci keberhasilan program dari dimensi penyelenggara (komitmen pimpinan daerah, koordinasi antarinstansi, dukungan anggaran, kejelasan kurikulum, serta sistem monitoring dan evaluasi) maupun dimensi pelaku usaha (motivasi dan kesiapan berubah, literasi kewirausahaan, dan kesesuaian mentor). Kendala yang teridentifikasi meliputi ego sektoral antarinstansi, sosialisasi yang belum merata, perizinan lanjutan yang rumit, pemantauan pascaprogram yang belum teratur, evaluasi yang masih administratif, serta kesenjangan antara tingginya minat dan rendahnya kesiapan berubah pelaku usaha; di antaranya, lemahnya sistem evaluasi dan pemantauan merupakan persoalan paling mendasar.

Pemodelan ISM menghasilkan struktur hierarki tujuh level dengan komitmen pimpinan daerah (E1) sebagai penggerak utama (*root driver*) ber-driving power tertinggi pada level terbawah, diikuti koordinasi lintas OPD dan dukungan anggaran, kejelasan kurikulum dan sistem evaluasi, empat elemen operasional pendampingan (seleksi peserta, mentor praktisi, intensitas *mentoring*, dan *monitoring* pascaprogram), transformasi kapasitas peserta berupa motivasi dan literasi kewirausahaan, penguatan *branding*, akses pasar, dan legalitas, hingga bermuara pada peningkatan daya saing dan kinerja usaha UMKM di puncak hierarki. Analisis MICMAC mengklasifikasikan lima elemen sebagai *independent/driver*, empat elemen sebagai *linkage*, dan lima elemen sebagai *dependent*, tanpa elemen *autonomous*, yang menegaskan seluruh elemen saling terkait dalam sistem pendampingan.

Berdasarkan struktur tersebut, strategi optimalisasi direkomendasikan melalui prinsip intervensi berjenjang. Prioritas pertama adalah penguatan faktor penggerak di tingkat kebijakan dan tata kelola, yaitu melembagakan komitmen pimpinan daerah hingga tahap pelaksanaan, memperkuat koordinasi antarinstansi, menjamin dan menambah sumber pendanaan termasuk dari swasta, menyusun kurikulum sesuai tingkat dan jenis usaha peserta, serta membangun sistem evaluasi berbasis hasil nyata. Prioritas kedua diarahkan pada faktor penghubung di tingkat pelaksanaan, yaitu memperluas jangkauan sosialisasi dan memperbaiki seleksi peserta, mencocokkan keahlian mentor dengan kebutuhan peserta, menjadikan pendampingan lebih berkelanjutan, serta melembagakan pemantauan pascaprogram dan komunitas alumni. Apabila kedua kelompok faktor tersebut dibenahi, faktor hasil seperti motivasi, literasi usaha, *branding*, legalitas, dan daya saing UMKM akan meningkat secara berkelanjutan. Strategi ini perlu dijalankan bertahap dalam jangka pendek, menengah, dan panjang, disertai perluasan sasaran ke sektor dan wilayah yang belum terjangkau. Penelitian selanjutnya disarankan mengukur dampak program secara kuantitatif serta membandingkan UMKM peserta dan nonpeserta program.

Kata kunci: *interpretive structural modelling*, MICMAC, pendampingan UMKM, strategi optimalisasi, *thematic analysis*.



SUMMARY

ZAIB SYAHRUL MUBAROQ. Optimization Strategy of the MSME Assistance Program in Garut Regency. Supervised by SUHENDI and ZENAL ASIKIN.

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) are the backbone of the Indonesian economy, contributing approximately 61% of the Gross Domestic Product and absorbing around 97% of the national workforce. A similar condition is found in Garut Regency, which has 178,821 MSME units dominated by micro-enterprises with 163,443 units (91.4%). This structure reflects both the great potential of the grassroots economy and its structural vulnerability, as most business actors face limited capital, low financial and managerial literacy, minimal adoption of digital technology, and restricted market access. In response, the Garut Regency Government through the Department of Cooperatives and SMEs has implemented an incubative and competitive assistance scheme known as the Wirahebat Program, which combines assistance, mentoring, and business coaching approaches and covers participant selection, intensive assistance, business progress evaluation, and networking facilitation. However, the effectiveness and sustainability of the program remain in question, while studies on assistance optimization strategies based on local needs are still limited. This research aims to (1) analyze the achievements of the MSME assistance program implemented by the Garut Regency Department of Cooperatives and SMEs, (2) identify the factors driving program success, (3) identify the obstacles encountered in program implementation, and (4) formulate strategic recommendations to improve the effectiveness of the MSME assistance program in Garut Regency.

The research was conducted in Garut Regency from July to December 2025 using a qualitative approach with an exploratory and descriptive-analytical case study design. Primary data were collected through observation and in-depth interviews using *purposive sampling* with 13 expert respondents from the Department of Cooperatives and SMEs, the assistance coordinator, MSME facilitators, academics, and program participants, supported by secondary data in the form of official documents, regional regulations, and statistical data. The analysis was carried out in stages: Thematic Analysis to identify the success factors and obstacles of the program, Interpretive Structural Modeling (ISM) to construct the hierarchical structure of relationships among factors, and MICMAC analysis to classify the elements based on their driving power and dependence power as the basis for determining strategic priorities.

The results show that the 2025 Wirahebat Program attracted high public enthusiasm, with 582 applicants across two batches and 158 selected participants (98 in Batch I and 60 in Batch II) through a rigorous selection process. However, program effectiveness remains uneven: 56.1% of participants experienced revenue growth of only 0–20%, and cumulatively 84.3% of participants recorded revenue growth below 40%. The utilization of appreciation funds was also suboptimal, as it was mostly allocated to basic operational stability rather than strategic investment or business legality processing, while program socialization and beneficiary distribution were still concentrated in urban areas. The thematic analysis identified 14 key elements of program success spanning the organizer dimension (regional



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

leadership commitment, inter-agency coordination, budget support, curriculum clarity, and monitoring and evaluation systems) and the entrepreneur dimension (motivation and readiness to change, entrepreneurial literacy, and mentor suitability). The identified obstacles include sectoral egos among agencies, uneven socialization, complicated follow-up licensing, irregular post-program monitoring, administratively oriented evaluation, and the gap between high interest and low readiness to change among business actors; among these, the weakness of the evaluation and monitoring system is the most fundamental problem.

The ISM modeling produced a seven-level hierarchical structure with regional leadership commitment (E1) as the root driver holding the highest driving power at the lowest level, followed by cross-agency coordination and budget support, curriculum clarity and the evaluation system, four operational assistance elements (participant selection, practitioner mentors, mentoring intensity, and post-program monitoring), participant capacity transformation in the form of motivation and entrepreneurial literacy, strengthening of *branding*, market access, and legality, ultimately culminating in improved MSME competitiveness and business performance at the top of the hierarchy. The MICMAC analysis classified five elements as independent/driver, four as linkage, and five as dependent, with no autonomous element, confirming that all elements are interconnected within the assistance system.

Based on this structure, optimization should follow a tiered intervention approach. The first priority is strengthening policy and governance drivers through stronger leadership commitment, inter-agency coordination, sustainable funding, appropriate curricula, and outcome-based evaluation. The second priority focuses on implementation by improving outreach and participant selection, aligning mentor expertise with participant needs, ensuring continuous mentoring, and strengthening post-program monitoring and alumni networks. These improvements are expected to enhance participant capacity and MSME competitiveness sustainably. Implementation should be phased across the short, medium, and long term, while future studies should quantitatively evaluate program impacts and compare participant and non-participant MSMEs.

Keywords: interpretive structural modelling, MICMAC, MSME assistance, optimization strategy, thematic analysis.



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



STRATEGI OPTIMALISASI PROGRAM PENDAMPINGAN UMKM DI KABUPATEN GARUT

ZAIB SYAHRUL MUBAROQ

Tesis
Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Muchamad Bachtiar, S.T.P., M.M.
- 2 Dr. Nyayu Lathifah Tirdasari S.E., M.S.M.



Judul Tesis : Strategi Optimalisasi Program Pendampingan UMKM di Kabupaten Garut

Nama : Zaib Syahrul Mubaroq

NIM : K1501241015

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Suhendi, S.P., M.M.



Pembimbing 2:

Dr. Zenal Asikin, S.E., M.Si.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.

NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian: 24 Juli 2026

Tanggal Lulus: -



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Juli 2025 ini ialah pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, dengan judul “Strategi Optimalisasi Program Pendampingan UMKM di Kabupaten Garut”. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh besarnya peran UMKM dalam perekonomian daerah serta perlunya penguatan efektivitas program pendampingan agar memberikan dampak yang nyata dan berkelanjutan bagi pelaku usaha.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Dr. Suhendi, SP, MM selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Zenal Asikin, SE, MSi selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran dengan penuh kesabaran sejak penyusunan proposal hingga penyelesaian tesis ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen dan Bisnis, Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S selaku Dekan Sekolah Bisnis IPB, serta seluruh dosen dan tenaga kependidikan Sekolah Bisnis IPB atas ilmu, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan. Penghargaan penulis sampaikan pula kepada Kepala Dinas beserta seluruh jajaran Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Garut, koordinator dan para pendamping Program Wirahebat, para akademisi, serta seluruh pelaku UMKM peserta program yang telah bersedia menjadi informan dan membantu selama proses pengumpulan data.

Ungkapan terima kasih yang tulus dan penghormatan yang setinggi-tingginya penulis persembahkan kepada keluarga tercinta: Ayahanda Abdurohman dan Ibunda Asih Dede Kurniasih atas doa, pengorbanan, dan kasih sayang yang tidak akan pernah terbalaskan; kakak-kakak penulis, Rizqy, Zalfa, dan Alifah, yang senantiasa memberikan teladan dan motivasi; serta Zahid, keponakan yang sangat penulis cintai dan menjadi penyejuk hati. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada teman-teman R72 yang selalu kebersamai dan memberikan dorongan moral kepada penulis pada masa-masa akhir penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, menjadi masukan bagi pemerintah daerah dalam penguatan program pendampingan UMKM, serta memberikan kontribusi bagi kemajuan pelaku usaha di Kabupaten Garut.

Bogor, Agustus 2026

Zaib Syahrul Mubaroq



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)	7
2.2 Program Pendampingan UMKM	8
2.3 Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Garut	9
2.4 Teori Kebijakan Publik (<i>Public Policy Theory</i>)	10
2.5 Teori Difusi Inovasi (<i>Diffusion of Innovations Theory</i>)	12
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu	13
2.7 Kerangka Penelitian	16
III METODE	18
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	18
3.2 Pendekatan dan Desain Penelitian	18
3.3 Sumber dan Jenis Data	18
3.4 Teknik Pengambilan Data	19
3.5 Teknik Analisis Data	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	26
4.1 Gambaran UMKM di Kabupaten Garut	26
4.2 Gambaran Umum Program Pendampingan UMKM di Kabupaten Garut	26
4.3 Capaian Program Pendampingan UMKM Kabupaten Garut Tahun 2025	28
4.4 Faktor Pendorong keberhasilan dan Kendala Pendampingan UMKM di Kabupaten Garut	36
4.5 Penyusunan Rekomendasi Strategi	53
4.6 Pembahasan Hasil Analisis	62
4.7 Implikasi Manajerial & Rekomendasi Kebijakan	75
V KESIMPULAN DAN SARAN	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	88
RIWAYAT HIDUP	91



DAFTAR TABEL

1	Jumlah UMKM Kabupaten Garut tahun 2024	2
2	Jumlah UMKM Indonesia 2018-2023	7
3	Kajian penelitian terdahulu	15
4	Daftar responden analisis tematik	21
5	Teknik pengolahan dan analisis data penelitian	22
6	Simbol SSIM dan aturan konversi ke <i>initial reachability matrix</i>	23
7	Kategori elemen dalam MICMAC	25
8	Bidang usaha peserta	30
9	Rentang usia bisnis peserta	31
10	Hadiah peserta wirahebat <i>batch</i> I	34
11	Hadiah peserta wirahebat <i>batch</i> II	35
12	Faktor pendorong keberhasilan dari perspektif dinas	39
13	Faktor pendorong keberhasilan dari perspektif UMKM	43
14	Faktor kendala pendampingan dari perspektif dinas	46
15	Faktor kendala dari perspektif UMKM	49
16	Penetapan elemen ISM	54
17	<i>Structural self-interaction matrix</i> (SSIM)	54
18	<i>Initial reachability matrix</i>	55
19	<i>Final reachability matrix</i>	56
20	<i>Driving power</i> dan <i>dependence power</i>	57
21	Klasifikasi MICMAC	60

DAFTAR GAMBAR

1	Kontribusi UMKM terhadap PDB dan penyerapan tenaga kerja	1
2	Gambaran UMKM Indonesia	1
3	Kerangka pemikiran	17
4	Partisipasi wirahebat tahun 2025	28
5	Usia dan jenis kelamin peserta wirahebat tahun 2025	29
6	Sebaran lokasi usaha peserta wirahebat tahun 2025	29
7	Kecamatan dengan jumlah peserta wirahebat terbanyak 2025	30
8	Omzet usaha peserta wirahebat tahun 2025	32
9	Rentang kenaikan omzet wirahebat tahun 2025 (n=66)	33
10	Status usaha peserta hingga desember 2025 (n=66)	34
11	Bentuk pemanfaatan hadiah	35
12	Sebaran kode analisis tematik	38
13	Model hirarki ISM	60
14	Diagram MICMAC	61

DAFTAR LAMPIRAN

1	Dokumentasi kegiatan	89
---	----------------------	----