

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KECIL PENGOLAHAN TAHU DI KECAMATAN SERUYAN HILIR TIMUR KABUPATEN SERUYAN

(Studi Kasus Usaha Pengolahan Tahu Bapak Suwarno)

Hermansyah
POLITEKNIK SERUYAN
PROGRAM STUDI PENGELOLAAN AGRIBISNIS PERKEBUNAN

ABSTRAK

Usaha pengolahan Tahu Pak Suwarno merupakan sebuah usaha pengolahan tahu yang berlokasi di Kecamatan Seruyan Hilir Timur Kabupaten Seruyan. Responden penelitian ini adalah pimpinan usaha. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan Pak Suwarno, menentukan alternatif strategi pengembangan, dan menentukan prioritas strategi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks IFE (*internal factor evaluation*) dan EFE (*eksternal factor evaluation*), matriks IE (*internal-eksternal*), matriks SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-treats*) matriks QSPM. Hasil analisis menunjukkan bahwa usaha Pak Suwarno berada pada posisi tumbuh dan kembangkan dengan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Hasil analisis SWOT mengidentifikasi terdapat sembilan alternatif strategi pengembangan yang dapat diterapkan. Strategi yang memiliki prioritas tinggi berdasarkan perhitungan matriks QSPM adalah Meningkatkan dan memperluas jaringan pasar.

Kata Kunci : Strategi, Pengembangan Usaha, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

UKM (Usaha Kecil Menengah) mempunyai peranan yang sangat penting terhadap pertumbuhan ekonomi Nasional. Selain sebagai salah satu upaya untuk penyerapan tenaga kerja UKM juga telah berkontribusi besar pada pendapatan daerah maupun pendapatan Negara. UKM umumnya memiliki keunggulan dalam memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) lokal, seperti pertanian, tanaman pangan, perkebunan, perikanan, peternakan, perdagangan dan restoran.

Industri tahu umumnya merupakan industri skala rumahan dengan jumlah tenaga kerja sedikit kurang lebih 2-6 orang dan investasi yang diperlukan tidak terlalu besar. Teknologi proses pada industri tahu sederhana dan mudah dipelajari sehingga industri tahu dapat dijalankan oleh siapa saja. Industri tahu juga tidak memerlukan tempat produksi yang luas dan dapat dijalankan di area perkampungan maupun perkotaan asalkan limbahnya dapat tertangani dengan baik dan tidak mengganggu lingkungan. Industri tahu menghasilkan limbah ampas tahu dan limbah cair tidak berbahaya, namun jika pengelolaannya tidak baik dibuang begitu saja ke lingkungan dapat mengganggu kenyamanan lingkungan

Dalam usaha produksi tahu tidak terlepas dari beberapa kendala atau permasalahan yang sering dihadapi, salah satu yang menjadi kendala adalah minimnya modal bagi pengusaha pemula untuk bisa mengembangkan usahanya, kendala lain yang sering di hadapi adalah ampas tahu.

Para produsen tahu kebingungan menentukan pengolahan ampas tersebut, apakah ingin dijual sebagai pakan ternak tapi pembelinya sedikit, di olah menjadi oncom pengolahannya pun sulit, oleh karena itu ampas tahu menjadi kendala yang besar bagi para produsen.

Limbah cair pada industri tahu sudah menjadi permasalahan yang bersifat umum/publik dimana limbah cair kebanyakan dibuang langsung ke sungai, pekarangan rumah, sawah sehingga mencemari sumber air bersih di lingkungan sekitar dan menimbulkan polusi udara (bau menyengat).

Dengan melihat kendala seperti diatas, sehingga sangat diperlukan peran penting dari Pemerintah Daerah untuk mengatasi segala permasalahan khususnya pada usaha produksi tahu. Misalnya pada aspek permodalan pemerintah bisa melakukan dengan cara mendirikan Bank Perkreditan Rakyat (BPR), dengan demikian bisa menjadi suatu harapan bagi para pelaku usaha untuk mendapatkan modal sehingga usahanya bisa lebih berkembang.

Di Kabupaten Seruyan sektor Industri Kecil berpusat di beberapa daerah, diantaranya adalah Kecamatan Seruyan Hilir Timur (Disperindagkop Kab. Seruyan) dan salah satunya adalah Industri tahu Bapak Suwarno dengan produk utamanya adalah tahu. Meskipun usaha produksi tahu Bapak Suwarno selama ini berjalan dengan baik namun masih ada beberapa kendala yang dijumpai sehingga memerlukan alternatif strategi untuk mengatasi segala permasalahan.

KAJIAN PUSTAKA

Tahu merupakan makanan yang populer di masyarakat Indonesia walaupun asalnya dari Cina. Kepopuleran tahu tidak hanya terbatas karena rasanya enak, tetapi juga mudah membuatnya dan dapat diolah menjadi berbagai bentuk masakan serta harganya murah. Selain itu tahu memiliki kandungan gizi terutama protein yang tinggi, yaitu 10,9 gram per 100 gram tahu (Mahmud,1990).

Kandungan protein tahu yang tinggi ini setara mutunya dengan mutu protein hewani. Tahu juga mengandung zat gizi yang penting lainnya, seperti lemak, vitamin, dan mineral dalam jumlah yang cukup tinggi.

Lingkungan internal dapat memperlihatkan daftar kekuatan dan kelemahan yang berada dalam kontrol perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing, dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Sedangkan, kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang menghambat kinerja efektif perusahaan (Pearce dan Robinson 1997). Organisasi berusaha untuk menjalankan strategi yang mendayagunakan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal (David 2009). Oleh karena itu, analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi sehingga organisasi dapat memanfaatkan kekuatannya secara optimal dan mengatasi kelemahan yang dimiliki. David (2009) membagi bidang fungsional bisnis menjadi beberapa variabel dalam analisis lingkungan internal, yaitu :

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengelolaan staf, dan pengontrolan. Kelima aktivitas manajemen ini akan membantu dan mengarahkan perusahaan pada tujuan utamanya serta memberikan kekuatan bagi perusahaan tersebut.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran pokok, diantaranya yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Memahami fungsi ini akan membantu para penyusun strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan/Akuntansi

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, pengungkit(*leverage*), modal kerja, profitabilitas,

utilitas aset, arus kas, dan ekuitas dapatmengeliminasi strategi-strategi tertentu sebagai alternatif yang mungkin.

4. Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi/operasi menangani input, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Roger Schroeder *dalam* David (2009) menyatakan bahwa manajemen produksi/operasi terdiri atas lima fungsi atau area keputusan, yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas.

5. Penelitian dan Pengembangan

Organisasi berinvestasi pada penelitian dan pengembangan karena mereka percaya bahwa investasi tersebut akan menghasilkan produk atau jasa yang superior dan memberi mereka keunggulan kompetitif. Manajemen fungsi penelitian dan pengembangan yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi penelitian dan pengembangan dengan fungsi bisnis penting lainnya.

6. Sistem Informasi dan Manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Dengan demikian, sistem informasi manajerial yang efektif mengumpulkan, mengodekan, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga mampu menjawab berbagai pertanyaan operasi dan strategi.

METODOLOGI

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 1997). Populasi dalam penelitian ini tidak ditentukan karena penarikan responden hanya pada responden kunci (Key Respondent) saja yang dianggap dapat memberikan informasi mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Purposive Sampling yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, artinya yang akan dijadikan responden harus sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Responden yang dipilih ini adalah orang yang benar-benar dapat memberikan informasi mengenai gambaran yang ada yang dialami oleh industri tahu BaPak Suwarno.

PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang akan diteliti sehingga didapatkan gambaran yang jelas mengenai objek yang akan diteliti.

2. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data primer melalui wawancara langsung kepada responden berdasarkan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang telah dipersiapkan sebelumnya.

3. Kuisisioner

Dilakukan dengan cara memberikan lembar penilaian berupa kuisisioner kepada responden.

4. Pencatatan

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yaitu dengan mencatat data yang ada pada instansi pemerintah atau lembaga yang terkait dengan penelitian ini.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan usaha berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis kuantitatif digunakan pada matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM.

Metode pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan perumusan strategi berdasarkan konsep David (2010) dilakukan melalui pemakaian matriks IFE dan EFE pada tahap input kemudian matriks IE dan SWOT pada tahap pencocokan, dan tahap terakhir adalah tahap pemilihan strategi dengan menggunakan matriks QSP.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan bisnis perusahaan merupakan suatu cara untuk mendapatkan suatu kemampuan strategis dengan mengintegrasikan antara peluang-peluang yang ada dengan kemampuan atau kekuatan yang dimiliki perusahaan, untuk dapat mengantisipasi adanya ancaman dari luar perusahaan dan mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada (Hunger dan Wheelen 2003).

Tujuan dari analisis ini adalah mengidentifikasi lingkungan-lingkungan yang mempengaruhi suatu usaha. Analisis lingkungan usaha terdiri atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terhadap usaha pengolahan tahu Pak Suwarno.

Analisis internal adalah analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada area fungsional bisnis. Area fungsional bisnis dalam usaha pengolahan tahu Pak Suwarno termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

Analisis eksternal dan internal dapat membantu menyusun strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan.

Manajemen

Menurut David (2009), fungsi manajemen terdiri lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, pengelolaan staf, dan pengendalian. Penjelasananya adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan berperan dalam pengalokasian segala sumber daya yang digunakan untuk pencapaian hasil yang diinginkan. Perencanaan dilakukan mulai dari pengadaan bahan baku, produksi, distribusi, pemasaran hingga mendapatkan jasa layanan pendukung. Perencanaan diawali dengan menetapkan tujuan utama perusahaan yaitu menjadikan pengolahan tahu Pak Suwarno sebagai usaha yang mampu menyerap tenaga kerja dan memajukan taraf hidup masyarakat sekitar, serta membantu meningkatkan perekonomian melalui usaha kecil menengah (UKM). Berdasarkan tujuan tersebut Pak Suwarno selaku pemilik perusahaan berusaha untuk meningkatkan omset penjualan produknya agar kegiatan usahanya terus berjalan dan dapat memenuhi tujuan tersebut.

Pak Suwarno melakukan usaha ini selama 37 tahun, hal tersebut menjadi kekuatan bagi usahanya karena mempunyai pengalaman yang cukup untuk bisa mengembangkan usaha yang dijalankan. Akan tetapi dalam kegiatan perencanaan Pak Suwarno belum meningkatkan target produksi sehingga kedelai yang diolah yaitu 200 kilo setiap produksinya.

Bagi pengusaha memiliki Surat Ijin Usaha itu sangatlah penting, salah satu diantaranya adalah sebagai sarana perlindungan hukum, sampai saat ini Surat Ijin Usaha pengolahan tahu Pak Suwarno masih dalam proses, artinya bahwa selama puluhan tahun Pak Suwarno mendirikan usaha tanpa adanya Surat Ijin Usaha, hal tersebut menjadi salah satu faktor kelemahan pada usaha Pak Suwarno.

b. Pengorganisasian

Secara umum, Pengolahan tahu Pak Suwarno dipimpin oleh seorang ketua yaitu Pak Suwarno itu sendiri. Selain menjabat sebagai pimpinan usaha, Pak Suwarno juga merangkap sebagai manajer administrasi dan keuangan.

Pengorganisasian dilakukan dengan mendesain struktur organisasi dalam kegiatan bisnis usaha tahu. Terdapat pimpinan yang membawahi para pekerja. Pimpinan bertugas sebagai pemimpin kegiatan usaha pengolahan tahu, pemegang keputusan tertinggi, sekaligus sebagai penanggung jawab utama. Para karyawan yang berkerja diusaha Pak Suwarno tidak terikat dengan kontrak, hal ini menjadi kelemahan bagi perusahaan karena para pekerja bisa berhenti kapan saja sesuai kemauan mereka.

c. Pemotivasian

Pemberian motivasi akan memberikan dampak pada peningkatan produktivitas dari karyawan. Pemberian motivasi pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno dilakukan dengan berbagai cara, seperti menciptakan suasana kekeluargaan dalam kegiatan usahanya sehingga karyawan yang bekerja tidak merasa seperti majikan dengan buruh tetapi merasa seperti saudara. Hal tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan serta berusaha menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Selain itu, perusahaan juga memberikan pelayanan berupa tempat tinggal, makan harian dan tunjangan Hari Raya (THR). Semua itu diberikan untuk meningkatkan motivasi kerja, produktivitas dan loyalitas karyawan.

d. Pengelolaan Staf

Tenaga kerja pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno sebagian besar berasal dari Jawa. Hal ini selaras dengan tujuan perusahaan yang ingin memberikan kesempatan kerja yang luas, mengurangi pengangguran dan meningkatkan perekonomian. Saat ini perusahaan mempekerjakan 3 orang pekerja yang memiliki latar belakang pendidikan yaitu lulusan SMP. Kurangnya tenaga kerja menjadi suatu kendala yang dihadapi oleh perusahaan pengolahan tahu milik Pak Suwarno. Untuk bekerja lebih efektif usaha pengolahan tahu Pak Suwarno memerlukan pekerja 5 atau 6 orang sehingga masih diperlukan 2 orang lagi supaya tupoksi para karyawan bisa berjalan dengan baik.

e. Pengontrolan

Tindakan pengontrolan secara umum dilakukan oleh pemimpin perusahaan. Pak Suwarno selaku pimpinan usaha akan selalu ikut serta dalam setiap kegiatan yang dilakukan dalam usaha pengolahan tahu. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan dengan lancar. Pengontrolan dilakukan seminggu sekali yaitu mengecek keadaan peralatan produksi dilakukan untuk memastikan peralatan masih layak pakai, mengecek bahan produksi supaya mengetahui stok masih tersedia dan mengevaluasi kinerja para karyawan.

Pemasaran

Bauran pemasaran yang dilakukan oleh usaha Pak Suwarno terdiri atas produk, penetapan harga, distribusi dan promosi yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Produk

Produk yang dijual oleh perusahaan Pak Suwarno adalah tahu dan tempe segar berbahan baku kedelai. Jenis tahu yang dihasilkan yaitu jenis tahu putih dan tahu goreng sedangkan tempe yaitu dengan ukuran kecil dan ukuran besar.

b. Penetapan Harga

Harga yang ditetapkan perusahaan Pak Suwarno pada produknya relatif terjangkau. Harga tersebut diberikan berdasarkan pertimbangan biaya produksi, harga yang berlaku dipasaran, dan ketersediaan bahan baku utama. Harga yang diberikan kepada konsumen untuk tahu putih yaitu Rp.350/biji, tahu goreng Rp.300/biji, tempe ukuran kecil

Rp.800/bungkus, dan tempe ukuran besar Rp.1.500/bungkus.

c. Distribusi

Pak Suwarno memasarkan dan menjual produknya melalui penjualan secara langsung ataupun didistribusikan ke pasar, penjualan secara langsung yaitu di rumah sendiri sekaligus lokasi usaha untuk menjual produknya. Para pembeli biasanya berasal dari masyarakat sekitar, penjual gorongan ataupun para penjual sayur di pasar Saik Kuala Pembuang yang membeli ditempat Pak Suwarno dan kemudian dijual lagi ke pasar. Pendistribusian ke pasar dilakukan oleh karyawan yang mengantar langsung ke beberapa penjual sayur yang ada di pasar saik Kuala Pembuang. Lokasi usaha bisa dikatakan strategis karena berada ditengah perkotaan, sehingga mudah dijangkau bagi masyarakat yang ingin membeli tahu ataupun tempe.

d. Promosi

Promosi yang dilakukan selama ini masih mengandalkan media mulut ke mulut. Hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan kurang dikenal oleh masyarakat secara luas. Kurangnya promosi melalui media sosial menjadi kelemahan dalam pengelolaan usaha ini.

Keuangan/Akuntansi

Modal yang dikeluarkan oleh perusahaan tahu Pak Suwarno adalah modal sendiri, walaupun demikian tidak membatasi usaha Pak Suwarno untuk bisa berkembang. Manajemen keuangan saat ini belum berjalan efektif karena belum tercatat dengan baik. Tidak ada tenaga kerja tertentu yang bertugas mencatat administrasi dan keuangan sehingga seringkali keuangan pada perusahaan Pak Suwarno tercampur dengan keuangan pribadi milik pimpinan usaha. Hal ini terjadi karena pimpinan usaha menjabat juga sebagai manajer keuangan.

Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Dalam menjalankan kegiatan produksinya, usaha Pak Suwarno didukung oleh ketersediaan sarana operasional yang baik. Hanya ada beberapa peralatan yang masih sederhana seperti kain yang digunakan untuk menyaring ampas tahu. Selain itu, industri Pak Suwarno memiliki 2 unit mesin penggiling kedelai, salah satu mesin tersebut berasal dari pemerintah dan kondisinya pun sudah rusak berat karena kualitas blender yang diberikan rendah sehingga saat ini tidak bisa digunakan. Luas bangunan yang digunakan oleh usaha Pak Suwarno secara keseluruhan adalah 40 meter persegi, luas tersebut dirasa sudah mencukupi untuk digunakan sebagai tempat pembuatan tahu.

Bahan baku yang digunakan adalah kedelai dari Amerika, karena menurut Pak Suwarno kedelai impor kualitasnya lebih bagus dibandingkan dengan kedelai lokal. Kualitas tahu yang dihasilkan dari usaha Pak Suwarno bisa dibilang cukup baik, karena salah satu

proses pembuatannya menggunakan teknologi modern yaitu ketel uap.

Penelitian dan Pengembangan

Selama ini usaha Pak Suwarno belum memiliki metode penelitian tersendiri. Awalnya, perusahaan Pak Suwarno hanya memproduksi tahu putih saja, namun saat ini upaya pengembangan yang dilakukan yaitu produksi tahu dengan jenis tahu goreng. Upaya pengembangan akan bagus lagi jika dilakukan lebih luas, yaitu penganekaragaman produk misalnya membuat tahu kuning dan tahu susu. Selain itu aktivitas penelitian dan pengembangan dilakukan dengan cara mengikuti berbagai pelatihan dan seminar berkaitan dengan pengelolaan limbah ampas tahu sehingga menambah ketrampilan para karyawan.

Sistem Informasi dan Manajemen

Tabel 5.1 Identifikasi Faktor Internal

Aspek	Kekuatan	Kelemahan
Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan yang baik dengan karyawan 2. Menyerap tenaga kerja 3. Membantu meningkatkan perekonomian 4. Lama usah 37 tahun 5. Adanya motivasi karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki surat izin usaha 2. Para karyawan tidak terikat dengan kontrak kerja 3. Kurangnya tenaga kerja
Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi usaha strategis 2. Harga terjangkau 3. Memiliki pelanggan tetap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya promosi (media sosial)
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal sendiri 2. Modal mencukupi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada pencatatan akuntansi
Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahan baku selalu tersedia 2. Kualitas bahan baku bagus 3. Kualitas produk baik (tidak asam dan tahan lama) 4. Kapasitas bangunan mencukupi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebagian peralatan masih sederhana 2. Sebagian mesin tidak bisa digunakan
Penelitian dan Pengembangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pernah mengikuti pelatihan tentang limbah 2. Ketrampilan karyawan baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Upaya pengembangan belum maksimal
Sistem Informasi dan Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dikenal dari tempat produksi dan kualitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya sistem informasi 2. Alat komunikasi yang belum memadai

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang dihadapi oleh usaha pengolahan tahu Pak Suwarno meliputi: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintah dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif.

Kekuatan Ekonomi

Tahu sebagai makanan pokok kaya akan protein dengan harga yang terjangkau sehingga permintaan akan tahu meningkat. Dengan meningkatnya konsumsi tahu, maka produk olahan kedelai ini mempunyai peluang yang cukup baik karena memiliki potensi untuk dikembangkan.

Produk dari usaha pengolahan tahu Pak Suwarno dikenal oleh masyarakat dari tempat produksi dan kualitas rasa. Kelemahan perusahaan di bidang sistem informasi dan manajemen adalah tidak adanya sumber daya dalam perusahaan yang dapat menggunakan sistem informasi, hal ini disebabkan terbatasnya pemahaman dan fasilitas serta sumber daya manusia yang mampu menggunakan dan mengelola program komputer dan *software* yang membantu dalam merumuskan keputusan yang layak. Selain itu, pemilik usaha merasa bahwa situs resmi belum diperlukan untuk pengembangan usahanya saat ini. Sistem informasi dan manajemen yang diandalkan oleh Pak Suwarno selama ini masih berharap dari para pelanggan dan pemasok yaitu berkaitan dengan harga pasar ataupun yang lainnya.

Kekuatan Sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Peningkatan jumlah penduduk setiap tahunnya secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kehidupan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Pengaruh pertambahan penduduk dalam kehidupan sosial adalah meningkatnya kebutuhan akan bahan pangan sedangkan pengaruhnya dalam kehidupan budaya adalah budaya untuk mengkonsumsi tahu sebagai lauk pauk atau pengganti daging.

Usaha ini sangat memperhatikan lingkungan sehingga limbah hasil pengolahan tahu tidak dibuang sembarangan. Tempat pembuangan limbah tahu sudah dibuat tampungan sendiri yang dialirkan dari tempat produksi menggunakan saluran ke tempat

penampungan yang jaraknya sekitar 100 meter dari tempat produksi dan jauh dari pemukiman sehingga dampak dari tercemarnya lingkungan bisa diminimalkan, sedangkan ampas tahu ini biasanya dibeli oleh peternak sapi sehingga menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

Gaya hidup seseorang juga akan mempengaruhi suatu perusahaan. Gaya hidup menurut Kotler (2002) adalah pola hidup seseorang di dunia yang diekspresikan dalam aktivitas, minat, dan opininya. Gaya hidup menggambarkan “keseluruhan diri seseorang” dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Bagi kalangan menengah keatas biasanya kurang berminat untuk mengkonsumsi tahu untuk dijadikan lauk pauk atau makanan pengganti daging, begitu juga gaya hidup orang kota yang sudah terbiasa dengan makanan instan/siap saji. Keadaan seperti itu yang membuat tahu sebagai bahan pangan menjadi terabaikan bagi kalangan atas ataupun orang kota.

Disisi lain tren gaya hidup kembali ke alam rupanya membawa masyarakat menengah ke atas ataupun menengah ke bawah semakin menyukai tahu dan tempe. Mereka menjadi sadar makanan sumber protein nabati ini memberi dampak positif bagi kesehatan manusia. Keadaan seperti ini adalah sebuah peluang bagi perusahaan tahu.

Kekuatan Politik, Pemerintah dan Hukum

Pengaruh pemerintah yang berkaitan dengan politik, hukum dan kebijakan yang ditetapkan juga dapat menjadi peluang dan ancaman bagi suatu organisasi. Hal ini juga berkaitan dengan undang-undang yang mengatur ataupun kebijakan lain seperti subsidi pemerintah dan pajak juga akan mempengaruhi organisasi.

Saat ini, usaha pengolahan tahu Pak Suwarno belum terpengaruh oleh hal – hal yang berkaitan dengan undang-undang dan pajak. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara yang telah dilakukan, peraturan pemerintah yang selama ini berpengaruh bagi usaha Pak Suwarno adalah perjanjian dengan pemerintah untuk menjaga tingkat kebersihan dan keamanan dari limbah yang dihasilkan dari pembuatan tahu karena Pengelolaan limbah yang tidak baik akan mengakibatkan ditutupnya izin usaha. Hal ini yang terus dilakukan oleh usaha Pak Suwarno agar bantuan juga dapat dimanfaatkan. Peraturan ini berkaitan dengan diperolehnya bantuan berupa alat mesin penggilingan kedelai. Standarisasi produk juga harus diperhatikan oleh Pemerintah dan pihak pengusaha, dan hingga saat ini belum tersedia laboratorium untuk mengukur kadar air dan juga kualitas produk terutama pada produk tahu.

Kekuatan Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berdaya guna ketimbang keunggulan yang sudah ada (David, 2004). Teknologi yang digunakan pada industri kecil tahu yaitu

teknologi uap yang bertujuan untuk menjaga kualitas tahu. Ketel uap dikembangkan untuk mengganti peralatan dan cara pemasakan secara tradisional. Penggunaan ketel uap menjadi suatu peluang bagi usaha pengolahan tahu Pak Suwarno karena pada industri tahu didaerah lain masih menggunakan alat memasak kedelai secara tradisional. Disisi lain penggunaan teknologi modern juga menjadi ancaman bagi perusahaan karena dari segi perawatan dan pemeliharaan harus menggunakan biaya yang cukup tinggi.

Kekuatan Kompetitif

Persaingan di dalam suatu bisnis merupakan hal yang pasti terjadi karena bisnis tumbuh karena adanya persaingan. Persaingan ini menjadikan perusahaan memerlukan analisis mendalam untuk menjalankan strateginya dengan tujuan memenangkan persaingan yang ada dan mengantisipasi kekuatan pesaing.

a. Persaingan antar perusahaan

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh peneliti bahwa di Kecamatan Seruyan Hilir Timur Kabupaten Seruyan terdapat 2 industri tahu yaitu usaha milik Pak Suwarno dan industri tahu milik saudaranya yang berlokasi di Jl. Patimura. Hal ini tidak mengindikasikan adanya persaingan karena bagi Pak Suwarno munculnya pesaing mempunyai nilai positif sehingga memberi motivasi untuk selalu kreatif dan inovatif tanpa perlu menjatuhkan satu sama lain.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, antara lain perebutan target pasar, sumber daya, dan penggunaan teknologi. Bila dilihat dari skala ekonomi, setiap pengusaha tahu di Kecamatan Seruyan Hilir Timur dan daerah sekitar harus beroperasi pada skala usaha yang besar. Disamping itu, diperlukan modal yang lumayan besar untuk memulai usaha ini. Hal ini akan menjadi pertimbangan yang matang bagi para pengusaha yang akan memulai usaha dibidang industri tahu. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa hambatan masuk kedalam usaha pengolahan tahu tergolong besar dan hal ini bukan merupakan suatu ancaman bagi kelangsungan usaha pengolahan tahu BaPak Suwarno.

c. Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Komoditas substitusi utama untuk produk tahu ini adalah tempe dan telur. Semua produk tersebut memiliki pasarnya masing-masing sehingga tidak menutup kemungkinan untuk adanya perubahan trend minat masyarakat ke produk pengganti lainnya yang lebih baik dan sesuai.

d. Daya tawar pemasok

Usaha pengolahan tahu Pak Suwarno pemasok utama bahan baku kedelai dari Pulau Jawa dengan harga Rp.7.600/Kg, dan apabila dari pulau jawa mengalami kekosongan maka Pak Suwarno mengambil bahan baku

dari Kota Sampit sebagai cadangan dengan harga Rp. 7.800/Kg. Selama ini kondisi bahan baku cukup stabil dari segi harga tidak mengalami kenaikan dan dari segi ketersediaan selalu mencukupi sehingga kekuatan tawar-menawar pemasok rendah.

e. Daya tawar konsumen

Berdasarkan keterangan Pak Suwarno , jumlah industri yang memproduksi tahu cukup banyak yaitu

industri tahu yang berlokasi di luar Kuala Pembuang maka konsumen dapat dengan mudah beralih dari suatu produk ke produk lain jika tidak sesuai dengan harapan mereka. Hal yang mempengaruhi perpindahan konsumen dari satu merek ke merek lainnya adalah kualitas tahu, dan harga yang ditawarkan. Hal ini menunjukkan kekuatan tawar-menawar konsumen cukup besar.

Tabel 5.2 Identifikasi Faktor Eksternal

Indikator	Peluang	Ancaman
Ekonomi	1.Meningkatnya jumlah permintaan tahu	1. Bahan baku impor lebih mahal
Kekuatan Sosial, budaya, demografis, dan lingkungan	1.Meningkatnya kebutuhan bahan pangan 2. Budaya mengkonsumsi tahu 3. Lingkungan aman dari pencemaran limbah 4. Ampas tahu sebagai pakan ternak 5. Gaya hidup sehat	1. Gaya hidup orang kaya
Kekuatan Politik, Pemerintah dan Hukum	1. Kebijakan pemerintah mengenai UKM 2. Dukungan dari Pemerintah	1. Pengelolaan limbah yang tidak baik akan mengakibatkan ditutupnya izin usaha 2. Belum ada standarisasi produk
Kekuatan Teknologi	1.Ketersediaan teknologi uap	1. Perawatan/pemeliharaan alat perlu dana besar
Kekuatan Kompetitif	1. Pesaing sebagai bahan motivasi 2. Hambatan masuk industri tinggi	1. Adanya produk substitusi 2. Tawar-menawar konsumen cukup besar

Tahap Input

Tahap input merupakan tahap yang berisi informasi dasar tentang kondisi lingkungan internal dan eksternal usaha pengolahan tahu Pak Suwarno berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang digunakan dalam proses perumusan strategi. Pada tahap ini faktor internal akan dimasukkan ke dalam Matriks IFE dan faktor eksternal akan dimasukkan ke dalam Matriks EFE. Semua informasi yang telah dianalisis sebagai faktor kunci internal dan eksternal akan diberi bobot dan peringkat untuk memperoleh skor.

Analisis Matrik IFE

Berdasarkan Tabel 5.3, analisis matriks IFE menghasilkan total nilai tertimbang sebesar 3,310. Total nilai tertimbang ini mengindikasikan bahwa kemampuan usaha pengolahan tahu Pak Suwarno dalam merespon lingkungan internalnya diatas rata-rata yaitu 2.5. Kekuatan utama dari usaha ini adalah lokasi usaha strategis dengan nilai tertimbang terbesar 0,144 sedangkan kelemahan utama usaha pengolahan tahu Pak Suwarno adalah sebagian mesin tidak bisa digunakan dengan nilai tertimbang terkecil 0,053.

Tabel 5.3 Matrik IFE

No	Indikator	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1.	Hubungan yang baik dengan karyawan	0.038	3	0.115
2.	Menyerap tenaga kerja	0.031	4	0.123
3.	Membantu meningkatkan perekonomian	0.029	4	0.117
4.	Lama usah 37 tahun	0.031	3	0.092
5.	Adanya motivasi karyawan	0.044	2	0.088
6.	Memiliki pelanggan tetap	0.034	4	0.135
7.	Harga terjangkau	0.042	2	0.084
8.	Lokasi usaha strategis	0.036	4	0.144
9.	Modal Sendiri	0.032	3	0.097

10.	Modal mencukupi	0.034	4	0.138
11.	Bahan baku selalu tersedia	0.032	4	0.129
12.	Kualitas bahan baku bagus	0.032	1	0.032
13.	Kualitas produk baik (tidak asam dan tahan lama)	0.034	4	0.138
14.	Kapasitas bangunan mencukupi	0.036	2	0.072
15.	Pernah mengikuti pelatihan tentang limbah	0.040	2	0.079
16.	Ketrampilan karyawan baik	0.040	3	0.119
17.	Dikenal dari tempat produksi dan kualitas	0.040	2	0.079
Kelemahan				
1.	Kurangnya tenaga kerja	0.036	4	0.144
2.	Belum memiliki surat izin usaha	0.030	4	0.120
3.	Para karyawan tidak terikat dengan kontrak kerja	0.044	2	0.088
4.	Kurangnya promosi (media sosial)	0.044	4	0.177
5.	Belum ada pencatatan akuntansi	0.048	4	0.192
6.	Sebagian peralatan masih sederhana	0.048	4	0.192
7.	Sebagian mesin tidak bisa digunakan	0.053	1	0.053
8.	Upaya pengembangan belum maksimal	0.043	4	0.174
9.	Lemahnya sistem informasi	0.049	4	0.195
10.	Alat komunikasi yang belum memadai	0.049	4	0.198
	Total	1,000		3,310

Analisis Matrik EFE

Pemberian bobot dan peringkat menghasilkan skor EFE yang dapat dilihat pada Tabel 5.4. Hasil perhitungan matriks EFE sebesar 3.098 menunjukkan bahwa usaha tahu Pak Suwarno memiliki kondisi eksternal yang kuat karena skor faktor kunci eksternal berada di atas skor rata-rata yaitu 2.5. Dapat dilihat pada

Tabel 5.4 bahwa peluang utama yang dimiliki perusahaan adalah lingkungan aman dari pencemaran limbah dengan skor tertinggi 0,243, sedangkan ancaman utama yang dimiliki perusahaan adalah Perawatan/pemeliharaan alat perlu dana besar dengan skor terendah 0.140.

Tabel 5.4 Matrik EFE

No	Variabel	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1.	Meningkatnya jumlah permintaan tahu	0,048	4	0,191
2.	Meningkatnya kebutuhan bahan pangan	0,042	4	0,169
3.	Budaya mengkonsumsi tahu	0,061	3	0,182
4.	Lingkungan aman dari pencemaran limbah	0,061	4	0,243
5.	Ampas tahu sebagai pakan ternak	0,077	2	0,154
6.	Gaya hidup sehat	0,072	2	0,143
7.	Kebijakan pemerintah tentang UKM	0,070	2	0,140
8.	Dukungan dana dari pemerintah	0,055	4	0,221
9.	Ketersediaan teknologi uap	0,053	3	0,160
10.	Pesaing sebagai bahan motivasi	0,052	4	0,209
11.	Hambatan masuk industri tinggi	0,046	4	0,184
Ancaman				
1.	Bahan baku impor lebih mahal	0,055	4	0,221
2.	Gaya hidup	0,075	2	0,151
3.	Pengelolaan limbah yang tidak baik akan mengakibatkan ditutupnya izin usaha	0,050	4	0,199
4.	Belum ada standarisasi produk	0,068	3	0,204
5.	Perawatan/pemeliharaan alat perlu dana besar	0,070	2	0,140

6.	Adanya produk substitusi	0,050	4	0,199
7.	Tawar-menawar konsumen tinggi	0,048	3	0,143
	Total	1		3,098

Tahap Pencocokan

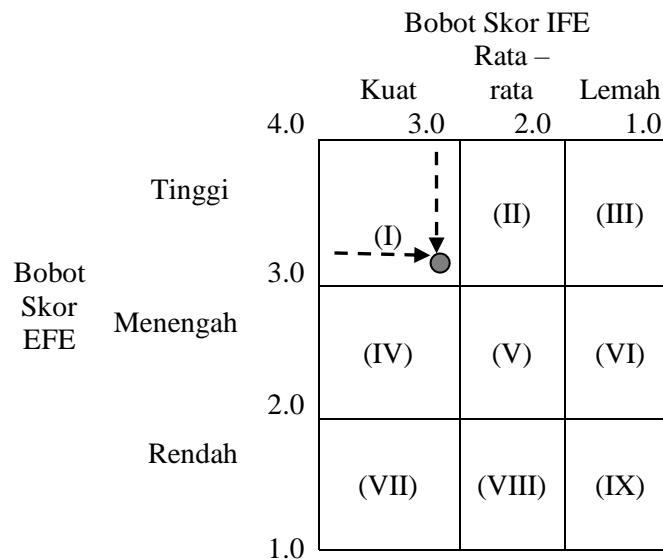
Tahap pencocokan dilakukan untuk memadukan faktor kunci internal dan eksternal yang terdiri atas kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman berdasarkan informasi yang telah diperoleh pada tahap masukan. Pada tahap ini akan digunakan Matriks IE dan Matriks SWOT untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi.

Matrik IE

Matriks IE merupakan perpaduan antara matriks IFE dan EFE yang dipetakan dengan grafik

vertikal berupa satuan total bobot skor matriks EFE dan grafik horizontal memetakan total bobot skor matriks IFE yang akhirnya akan menggambarkan posisi dari usaha pengolahan tahu Pak Suwarno saat ini.

Hasil nilai tertimbang yang diperoleh dari matriks IFE adalah sebesar **3,310** sedangkan dari matriks EFE adalah **3,098**. Melalui nilai tertimbang dalam matriks IFE dan EFE maka dapat digambarkan posisi perusahaan dalam matriks IE dibawah ini



Gambar 5.1 Matrik IE Industri tahu Pak Suwarno

Berdasarkan Gambar 5.3 dapat dilihat bahwa industri Pak Suwarno termasuk dalam sel I (satu) dengan strategi yang cocok dijalankan adalah Posisi ini menggambarkan posisi tumbuh dan kembangkan dengan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Alternative strategi yang dihasilkan oleh matriks IE ini masih gambaran secara umum strategi yang tepat untuk dijalankan. Oleh karena itu, diperlukan penjabaran lebih lanjut untuk penentuan alternative strategi yang akan dilakukan melalui matriks SWOT.

Matrik SWOT

Berdasarkan hasil analisis tahap masukan yang dilakukan pada lingkungan internal dan eksternal usaha pengolahan tahu Pak Suwarno, maka dihasilkan faktor kunci kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Hasil analisis tersebut kemudian dipadukan untuk mengembangkan Matriks SWOT dan menghasilkan alternatif strategi yang dapat diterapkan pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno sebagai berikut:

Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi SO yang dapat diterapkan pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yaitu:

1. Meningkatkan dan memperluas jaringan pasar
Meningkatkan dan memperluas jaringan pasar dilakukan dengan cara menjual atau menitipkan tahu di warung yang ada di daerah konsumen yang lokasinya jauh dari jangkauan pasar atau jauh dari jangkauan tempat produksi seperti di daerah Desa Sungai Undang ataupun di sekitar Pematang Limau. Cara lain yang bisa dilakukan yaitu menjual langsung ke beberapa rumah makan yang menyediakan makanan berbahan dasar tahu.
2. Menambah aliran modal dari perusahaan

Aliran modal dapat diperoleh melalui pinjaman (kredit bank) ataupun berasal dari investor/pihak ketiga. Aliran modal yang masuk ke perusahaan Pak Suwarno dapat digunakan untuk meningkatkan promosi produk, peningkatan mutu sumber daya manusia, dan pendistribusian produk. Hal ini tentunya dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan konsumen dan pasar yang ada selama ini.

3. Meningkatkan kapasitas produksi

Strategi ini memungkinkan untuk dijalankan oleh usaha pengolahan tahu Pak Suwarno karena memiliki alat produksi yang memadai. Upaya lain yang dapat dilakukan untuk mendukung penerapan strategi ini adalah dengan menambah tenaga kerja. Hal-hal ini dilakukan sebagai upaya untuk dapat memanfaatkan kekuatan usaha pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yang memiliki pelanggan tetap, memiliki lokasi usaha yang strategis, dan modal yang mencukupi. Tujuan akhir dari strategi ini adalah agar jumlah produk yang siap dipasarkan meningkat dan dapat memenuhi permintaan pasar.

Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO yang dapat diterapkan pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yaitu:

1. Mengefektifkan kegiatan promosi dan penjualan

Target pasar dari perusahaan Pak Suwarno adalah rumah tangga maka strategi pemasaran yang dapat dilakukan untuk dapat mempertahankan pelanggannya adalah dengan cara memberikan potongan harga atau *discount* untuk pembelian dalam jumlah banyak. Selain itu, cara promosi yang lainnya adalah memberikan pelayanan jasa pengantaran tahu untuk pembelian dalam jumlah besar dengan pembayaran tunai.

2. Memanfaatkan bantuan pemerintah

Manajemen perusahaan dapat diperbaiki melalui keterlibatan pemerintah dalam kegiatan usaha seperti adanya penyuluh lapang bagi usaha pengolahan tahu Pak Suwarno. Selain itu, usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yang telah dikenal dikalangan Dinas dan pemerintah Kabupaten Seruyan dapat mengakses bantuan permodalan lebih mudah. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kelemahan perusahaan yaitu pencatatan administrasi yang belum rapi, keterbatasan modal, dan jumlah karyawan usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yang masih sedikit. Tujuan akhir dari upaya ini adalah untuk mendapatkan bantuan permodalan dari pemerintah sehingga dapat memperlancar kegiatan usaha pengolahan tahu Pak Suwarno.

Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ST yang dapat diterapkan pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yaitu:

1. Meningkatkan kemampuan karyawan dibidang dibidang produksi melalui pelatihan dan pendidikan.

Sebagian besar tingkat pendidikan pekerja perusahaan Pak Suwarno adalah lulusan SD dan SMP. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pendidikan, seperti pelatihan menggunakan *software* sistem informasi.

Diharapkan nantinya manajer sudah dapat menggunakan sistem informasi dalam promosi, penjualan, dan pengambilan keputusan. Cara lain yang dapat dilakukan yaitu melalui perekrutan pekerja dengan kemampuan yang tinggi. Ketika sumber daya yang ada memiliki kualitas maka dapat membantu pemimpin perusahaan dalam pengambilan keputusan maupun membantu mengimplementasikan strategi-strategi yang telah dirumuskan perusahaan. Perusahaan juga dapat mengikut sertakan pekerjanya dalam pelatihan dan seminar seperti pelatihan penggunaan komputer, seminar pemasaran, serta kegiatan lainnya yang berhubungan dengan kemajuan usaha.

2. Meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan kebanggaan tersendiri bagi setiap usaha, begitu juga pada pengolahan tahu Pak Suwarno yang merupakan keinginan yang harus terwujud. Dengan pelayanan yang baik maka konsumen akan mendapatkan kepuasan tersendiri.

Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Strategi WT yang dapat diterapkan usaha pengolahan tahu Pak Suwarno yaitu:

1. Melakukan pengembangan atau diversifikasi produk

Pengembangan produk dilakukan agar konsumen mempunyai alternatif untuk membeli produk-produk yang dihasilkan. Strategi pengembangan produk mempunyai tujuan agar perusahaan yang ada di dalam suatu industri dapat meningkatkan penjualan dengan cara membuat suatu perbedaan atau memodifikasi produk-produk yang ada. Hingga saat ini usaha kecil pengolahan tahu Pak Suwarno belum melakukan diversifikasi terhadap produk yang dihasilkan, yaitu usaha ini hanya menghasilkan dua tahu saja yaitu tahu putih dan tahu goreng, padahal dalam proses produksi tahu dapat dibuat inovasi produk seperti tahu susu ataupun tahu kuning. Sehingga untuk pengembangan ke depannya perlu dilakukan penganekaragaman dari produk tahu yang dihasilkan oleh usaha tahu Pak Suwarno ini.

2. Membina kerjasama dengan Institusi dalam pengembangan produk

Alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman tersebut adalah perusahaan membina kerja sama dengan lembaga/institusi untuk dapat membantu perusahaan dalam pengembangan produknya. Strategi membina

kerja sama dengan institusi dalam pengembangan produk termasuk ke dalam strategi penetrasi.

Matrik QSP

Pada Matriks QSP, strategi yang memiliki nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) atau jumlah keseluruhan daya tarik total paling tinggi,

menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi yang paling menarik bagi pengambil keputusan pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno dibandingkan dengan strategi lainnya. Berdasarkan analisis matriks QSP, maka diperoleh prioritas strategi pada tabel 5.5.

Tabel 5.5 Prioritas Strategi

Strategi	STAS	Prioritas
Meningkatkan dan memperluas jaringan pasar (S6, S7, S8, S12, S13, S17, O2, O3, O6)	5.247	1
Menambah aliran modal untuk perusahaan (S3, S6, S8, O2, O4, O7, O8)	4.930	3
Meningkatkan kapasitas produksi (S2, S3, S4, S5, O1, O5)	4.901	5
Mengefektifkan kegiatan promosi dan penjualan (W4, W8, W9, W10, O1, O2, O3, O6)	4.629	8
Memanfaatkan bantuan pemerintah (W1, W2, W4, W5, O2, O3)	4.909	4
Meningkatkan kemampuan karyawan dibidang dibidang produksi melalui pelatihan dan pendidikan. (S6, S8, S15, S16, T3, T4)	4.967	2
Meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan (S1, S2, S6, T1, T2)	3.777	9
Melakukan pengembangan atau diversifikasi produk untuk menghadapi barang substitusi (W4, W8, T4, T6, T7)	4.899	6
Membina kerjasama dengan Institusi dalam pengembangan produk (W2, W4, W5, T1, T2)	4.764	7

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM, maka lima alternatif strategi yang menjadi prioritas dan dapat diimplementasikan pada usaha pengolahan tahu Pak Suwarno saat ini adalah :

1. Meningkatkan dan memperluas jaringan pasar STAS sebesar 5.247
 2. Meningkatkan kemampuan karyawan dibidang dibidang produksi melalui pelatihan dan pendidikan STAS sebesar 4.967
 3. Menambah aliran modal untuk perusahaan STAS sebesar 4.930
 4. Memanfaatkan bantuan pemerintah STAS sebesar 4.909
 5. Meningkatkan kapasitas produksi STAS sebesar 4.901
 6. Melakukan pengembangan atau diversifikasi produk untuk menghadapi barang substitusi STAS sebesar 4.899
 7. Membina kerjasama dengan Institusi dalam pengembangan produk STAS sebesar 4.764
 8. Mengefektifkan kegiatan promosi dan penjualan STAS sebesar 4.629
- Meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan STAS sebesar 3.777

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Pengembangan Industri

Kecil Tahu di Kecamatan Sragen Kabupaten Sragen, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis lingkungan internal serta matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) menghasilkan tujuh belas kekuatan dan sepuluh kelemahan, kekuatan utama adalah lokasi usaha strategis dan kelemahan utama adalah sebagian mesin tidak bisa digunakan sedangkan hasil analisis dari lingkungan eksternal serta matriks EFE (*External Factor Matrix*) menghasilkan sebelas peluang dan tujuh kelemahan, peluang terbesar berasal dari posisi usaha Pak Suwarno adalah lingkungan aman dari pencemaran limbah dan ancaman utama adalah perawatan/pemeliharaan alat perlu dana yang cukup besar.
2. Urutan prioritas strategi pengembangan bisnis yang sebaiknya dilakukan oleh usaha pengolahan tahu Pak Suwarno berdasarkan hasil perhitungan QSPM adalah :

KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi 1 :
Meningkatkan dan memperluas jaringan pasar,
Strategi 2 :
Meningkatkan kemampuan karyawan dibidang
dibidang produksi melalui pelatihan dan
pendidikan,
Strategi 3 :
Menambah aliran modal untuk perusahaan,
Strategi 4 :
Memanfaatkan bantuan pemerintah,
Strategi 5 :
Meningkatkan kapasitas produksi,
Strategi 6 :
Melakukan pengembangan atau diversifikasi produk
untuk menghadapi barang substitusi,
Strategi 7 :
Membina kerjasama dengan Institusi dalam
pengembangan produk,
Strategi 8 :
Mengefektifkan kegiatan promosi dan penjualan,
Strategi 9 :
Meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan.

SARAN

1. Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi pengembangan usaha pengolahan tahu Pak Suwarno, maka saran yang dapat diberikan kepada perusahaan untuk melaksanakan empat prioritas utama alternatif strategi yang dihasilkan pada penelitian ini
2. Ada baiknya usaha pengolahan tahu Pak Suwarno segera membuat surat izin usahanya dari dinas terkait, agar benar-benar meyakinkan konsumen dan dapat diakui secara hukum. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan penjualan.
3. Pemerintah hendaknya menyediakan Lab atau alat untuk penetapan standarisasi produk tahu di Kabupaten Seruyan. Standarisasi penting dilakukan supaya tidak menyebabkan kerugian bagi konsumen yang sering mengkonsumsinya.

DAFTAR PUSTAKA

Adisarwanto, T; 2005. *Kedelai*. Penebar Swadaya, Jakarta.

Anggrahini. 2009. *Prinsip Dasar Ilmu Gizi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Arliana.2002.*Analisis Strategi Pemasaran Tahu Pada Perusahaan Tahu Yun Yi Bogor Jawa Barat*. Skripsi.Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Asih. T. S. *Strategi Pengembangan Usaha Kecil Ayam Goreng Fast Food F-Chick, Kabupaten Bogor*. Skripsi. Bogor. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

Buntaran. A. 2005. *Analisis Strategi Pemasaran Produk Home Industry Roti (Study Kasus di Home Industry Roti A. Cipinang, Jakarta Timur)*. Skripsi. Bogor. Sekolah Pasca Sarjana, Institut Pertanian Bogor.

Cahyadi, W. 2007. *Kedelai : Khasiat dan Teknologi*. Jakarta : Bumi Aksara.

Dariansyah F.N.2016.*Analisis Pengembangan Usaha Pabrik Tahu Bandung di Desa Bojong Rangkas Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor*. Skripsi. Bogor .Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

David, F.R. 2004. "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT. Prenhallindo, Jakarta.

David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*.Jakarta: Salemba. Singarimbun, M. dan S. Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta Sugiyono. 1997. *Statistika II*. Bandung: Transito.

David FR. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta (ID): Salemba Empat.

Freddy Rangkuti. 2005. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia

Gsianturi. 2003. *Nutrisi Untuk Tumbuh Kembang Anak*. www.Tempo.co.id/kliniknet/artikel/2003/index-isi.Asp?file:28072003-1.

Hanyfa. 2016. *Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Belimbing di Rasadewa Indonesia, Kota Depok*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

Hunger, David; Wheelen, Thomas. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.

Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*; Edisi Milenium, Jilid 1. Jakarta: Prenhallindo.