



STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PENGOLAHAN TEMPE (Studi Kasus Pada Usaha Industri Tempe “Bapak Machli” Di Kelurahan Guntung Paikat Kecamatan Banjarbaru Selatan Kota Banjarbaru)

Tempeh Processing Business Development Strategy (A Case Study on “Mr Machli” Tempeh Industry in Guntung Paikat Village, Banjarbaru Selatan sub-District)

Zuensi Praswaturera*, Artahnan Aid, Hj. Mariani

*Program Studi Agribisnis/Jurusan SEP, Fakultas Pertanian, Universitas Lambung Mangkurat
Jl. A. Yani km.36, Banjarbaru 70714, Kalimantan Selatan

ABSTRAK

Kata Kunci

Pengolahan Tempe, Bapak Machli, *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks QSPM.

Korespondensi

Corresponding author

E-mail:

ZuensiPraswaturera@yahoo.com

Diterima: xx September 2021,

Disetujui: 10 Oktober 2021,

Diterbitkan on-line : 1 Desember 2021

Abstrak. Di Kelurahan Guntung Paikat terdapat industri pengolahan tempe yang sudah lama berdiri. Industri ini yang berperan dalam pemenuhan kebutuhan konsumsi tempe masyarakat Kota Banjarbaru. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal, peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan strategi pengembangan usaha industri tempe di Kota Banjarbaru. Penelitian ini dilakukan di Kelurahan Guntung Paikat Kecamatan Banjarbaru Selatan Kota Banjarbaru pada bulan Desember 2018 sampai Maret 2019. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive* dengan pertimbangan terdapat industri pengolahan tempe yang merupakan usaha skala rumah tangga, tertua dan memiliki produksi terbanyak, dan produk tidak mudah rusak serta mampu bersaing. Berdasarkan hasil penelitian, kondisi internal industri usaha tempe Bapak Machli memiliki struktur organisasi yang tidak tetap, SDM berasal dari orang dekat, modal pribadi, dan bahan baku utama berasal dari Amerika. Kondisi eksternal pesaing memiliki kriteria yang berbeda-beda, pemasok kedelai orangnya sama, mayoritas konsumen merupakan pelanggan tetap. Faktor internal memiliki angka rata-rata sebesar 5,27 dimana di dapatkan dari penjumlahan sub total nilai tertimbang internal yaitu $4,03 + 1,24$ dengan kekuatan utama dari usaha tempe ini adalah produk tempe bapak Machli memiliki ciri yang khas dan kelemahan yang dimiliki keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam proses produksi. Faktor eksternal memiliki angka rata-rata 2,87 yang di dapat dari penjumlahan sub total nilai tertimbang eksternal yaitu $1,16 + 1,71$ dengan peluang yang kualitas kedelai yang sesuai dengan selera produsen. Selanjutnya kekuatan meliputi ketersediaan modal yang efisien, jumlah peralatan produksi yang memadai, kemampuan memproduksi tepat waktu, dan memiliki kualitas produksi yang baik dan selalu di pertahankan. Kelemahan meliputi tidak adanya promosi, karyawan yang sedikit serta keterlibatan langsung pemilik usaha pada proses produksi. Peluang yang dimiliki usaha Industri tempe yaitu

kemungkinan daya beli masyarakat terus meningkat, kebiasaan masyarakat dalam mengkonsumsi tempe sebagai lauk atau produk komplementer, peningkatan pertumbuhan penduduk yang akan menambah jumlah permintaan terhadap produk tempe, teknologi modern dapat meningkatkan produktifitas. Untuk ancaman yang dihadapi yaitu tingginya tingkat bunga pinjaman, terdapat UU Perpajakan untuk industri pengolahan, adanya ketidak stabilan politik nasional, tingkat urbanisasi berpengaruh terhadap jumlah pelanggan tetap, perubahan gaya hidup untuk mengkonsumsi makanan cepat saji dan junkfood. total Rp1.250/kg dan share 82,76%. Adapun rata-rata biaya pada saluran II yaitu sebesar Rp 479,51/kg keuntungan Rp479,51/kg margin total Rp1.100/kg dan share 86,25%.

PENDAHULUAN

Pengolahan hasil pertanian merupakan komponen kedua dalam kegiatan agribisnis setelah komponen produksi pertanian. Banyak petani yang tidak bisa memaksimalkan hasil pengolahan karna memiliki hambatan tertentu, padahal disadari bahwa kegiatan pengolahan ini dianggap penting karena dapat meningkatkan nilai tambah (Soekartawi, 2001:152).

Industri tempe merupakan industri kecil yang mampu menyerap besar tenaga kerja, baik yang terkait langsung dalam proses produksi maupun yang terkait dengan perdagangan bahan yang merupakan masukan maupun produk hasil olahannya (Solahudin, 1998).

Sebagai salah satu jenis produk pangan basah, tempe memiliki keterbatasan pada umur simpannya yang pendek. Penyimpanan tempe segar pada suhu ruang memiliki keterbatasan umur simpan, yaitu sekitar 2-3 hari. Kerusakan tempe dapat dilihat dari tanda-tanda adanya perubahan warna miselium kapang menjadi coklat dan pembentukan bau ammonia (Saputra 2006).

Tempe juga mengandung superoksida desmutase yang dapat menghambat kerusakan sel dan proses penuaan. Diantaranya genestein, daidzein, fitosterol, asam fitat, asam fenolat, lesitin dan inhibitor protease (Cahyadi, 2006). Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan UMKM (2016), jumlah UKM di Indonesia saat ini mencapai 58 Juta pelaku UKM, dari total 58 juta pelaku UKM sebanyak 375.000 diantaranya berada di provinsi Kalimantan Selatan, dan sebanyak 9.154 pelaku usahakususnya berada di Kota Banjarbaru

(Dinas Koperasi dan UMKM Banjarbaru, 2016).

Tabel 1. Jumlah UKM di Kota Banjarbaru 2016

No	Kecamatan	UKM
1	Banjarbaru Selatan	3.199
2	Banjarbaru Utara	1.414
3	Cempaka	948
4	Landasan Ulin	2.068
5	Lianganggang	1.525
Jumlah		9.154

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kota Banjarbaru (2018)

Berdasarkan Tabel 1, jumlah UKM tertinggi terdapat di Kecamatan Banjarbaru Selatan dengan jumlah 3.199 pelaku UKM, dan yang terendah terdapat di Kecamatan Cempaka dengan jumlah 948 pelaku UKM. Salah satu UKM yang terdapat di Kota Banjarbaru yaitu bergerak pada bidang pengolahan tempe. Berikut ini Sebaran industri tempe Kota Banjarbaru dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 pada Tahun 2018 industri pengolah tempe tersebar di tiga kecamatan. Dari tiga kecamatan jumlah usaha pengolahan tempe tertinggi terdapat di Kecamatan Banjarbaru Selatan yang mencapai lebih dari 77% dari total keseluruhan. Diantara persebaran industri tempe tersebut terletak di Kelurahan Guntung Paikat. Pengolahan tempe yang ada di Kelurahan Guntung Paikat, Kecamatan Banjarbaru Selatan, merupakan industri pengolahan tempe yang berperan dalam pemenuhan kebutuhan konsumsi masyarakat di Kota Banjarbaru. pengolahan tempe di Kelurahan Guntung Paikat ini berdiri cukup lama.

Tabel 2, Industri tempe di Banjarbaru

No	Kecamatan	Jumlah Penguasaha (Orang)
1	Banjarbaru Utara	1
2	Banjarbaru Selatan	24
3	Landasan Ulin	6
Jumlah		31

Sumber: Dinas Perdagangan Kota Banjarbaru 2019

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan (David, 2011:6).

Dengan adanya strategi pengembangan yang terintegrasi diharapkan UMKM sektor industri pengolahan tempe menjadi kegiatan ekonomi yang memiliki nilai tambah dan berdaya saing tinggi, tidak hanya memiliki keunggulan komparatif melainkan keunggulan kompetitif. Strategi pengembangan juga akan berpengaruh besar dalam menjaga kelangsungan hidup dan mengatasi kendala-kendala yang ada pada usaha industri kecil tempe.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah: mengetahui kondisi internal dan eksternal di usaha Industri Tempe di Kota Banjarbaru, mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan di usaha Industri Tempe di Kota Banjarbaru, merumuskan strategi pengembangan usaha Industri Tempe di Kota Banjarbaru. Hasil penelitian ini di harapkan berguna sebagai informasi bagi pengusaha yang bersangkutan untuk bahan evaluasi maupun mengembangkan usahanya.

Tujuan dan kegunaan

Penelitian ini bertujuan : Untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal di usaha Industri Tempe di Kota Banjarbaru . Untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan di usaha Industri Tempe di Kota Banjarbaru dan sebagai perumusan strategi pengembangan usaha Industri Tempe di Kota Banjarbaru.

Kegunaan penelitian ini di harapkan berguna sebagai informasi bagi pengusaha yang bersangkutan untuk bahan evaluasi maupun mengembangkan usahanya sedangkan untuk

peneliti adalah menmbah wawasan mengenai bahan yang di kaji dan merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pertanian di Fakultas Pertanian Universitas Lambung Mangkurat.

METODE

Tempat dan waktu pelaksanaan

Penelitian ini dilakukan di Kelurahan Guntung Paikat Kecamatan Banjarbaru Selatan Kota Banjarbaru. Pemilihan lokasi di lakukan secara sengaja (*porposive*) dengan pertimbangan sebagai berikut: lokasi ini terdapat industri pengolahan tempe yang merupakan usaha skala rumah tangga, Industri pengolahan tempe dengan produksi terbanyak, produk tidak mudah rusak atau tahan lama, industri pengolahan tempe ini mampu bertahan di tengah persaingan usaha sejenis yang semakin semarak. Penelitian dilakukan mulai pada bulan Desember 2018 sampai dengan Maret 2019.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan wawancara langsung dengan pemilik, karyawan, pemasok bahan, dan konsumen dari usaha tempe tersebut. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dinas Dinas Perdagangan Kota Banjarbaru, Dinas Koperasi dan UMKM Kota Banjarbaru, serta melalui studi literatur yang berhubungan dengan topik dan judul penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu metode observasi, wawancara, kuisioner, dan metode pengambilan contoh secara *purposive*/ sengaja

Analisis Data

Analisis dan pengolahan data dilakukan secara kualitatif melalui pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan terkait dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan yaitu menggunakan analisis SWOT dalam penentuan alternatif strategi.

Ada tiga tahap analisis yaitu pengumpulan data, tahap analisis dan tahap pengambilan keputusan:

(1) Tahap pengumpulan data atau tahap input (*input stage*). Tahap pengumpulan data yaitu tahap pengklasifikasi dan pra-analisis. Pada tahap ini digunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) Faktor-faktor internal yang menjadi batasan variabel penelitian adalah faktor pemasaran, faktor permodalan, faktor operasional atau produksi, faktor sumberdaya manusia, serta faktor kepemimpinan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari lingkungan jauh yaitu pertimbangan ekonomi, politik, sosial dan teknologi serta lingkungan industri yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti atau substitusi, pembeli atau konsumen dan pemasok. Matriks IFE digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam pengembangan usaha. Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi faktor eksternal (lingkungan eksternal jauh dan lingkungan industri). Matriks ini di gunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghadapi lingkungan luar perusahaan

(2) Tahap analisis atau tahap pencocokan (*matching stage*). Pada tahap ini, faktor internal dan eksternal di cocokkan dengan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks Internal-Eksternal

(3) Tahap pengambilan keputusan (*decision Stage*). Tahap menentukan daftar prioritas alternatif pengembangan industri tahu dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning*). Dalam proses wawancara peneliti berusaha mencari informasi keadaan internal seperti aspek pemasaran, permodalan, operasional atau produksi, sdm, dan aspek pengembangan. Selanjutnya membuat daftar kekuatan dan kelemahan.

Selanjutnya di konfirmasi apakah daftar tersebut sudah benar-benar menggambarkan kondisi internal perusahaan. Dilanjutkan melakukan wawancara eksternal seperti pertimbangan ekonomi, politik, sosial dan teknologi. Kemudian lingkungan eksternal industri meliputi pembeli, pemasok, ancaman pendatang baru, dan ancaman produk pengganti.

Kemudian perusahaan memberikan penjelasan mengenai faktor tersebut dan dilanjutkan dengan analisis SWOT jika telah mendapat data peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Hasil analisis SWOT digunakan untuk menentukan perencanaan alternatif strategi yang dapat dijalankan perusahaan. Untuk menentukan strategi alternatif yang diprioritaskan maka dilakukan tahap terakhir yaitu tahap pengambilan keputusan (*decision stage*) dengan menggunakan Matriks QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identitas Responden

Identitas responden yang diambil mencakup umur responden, pendidikan terakhir dan lama pekerjaan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Data responden tahun 2019

No	Nama Responden	Bagian	Umur (Tahun)	Pendidikan	Lama Bekerja (Tahun)
1	Machli	Pemilik Usaha	60	SD	40
2	Sutarsih	Karyawan Pemasok	42	SD	20
3	Sopian	Kedelai	40	SMP	11
4	Agus	Konsumen	20	PT	-

Sumber: Pengolahan data primer 2019

Pada Tabel 3 Bapak Machli selaku pemilik usaha telah memiliki pengalaman yang cukup lama yakni 39 tahun pada industri pengolahan tempe tersebut. Untuk karyawan beliau dibantu oleh istri beliau sendiri yaitu Ibu Sutarsih yang telah menekuni usaha selama 20 tahun.

Pada pemasok kedelai Bapak Machli telah mempercayakan kepada Bapak Sopian yang telah menjadi pemasok selama lebih dari 11 tahun, Bapak Sopian mendapatkan kedelai dari luar negeri karena kualitas kedelai luar lebih bagus daripada kedelai lokal serta ketersediaan kedelai lokal yang sedikit. Untuk konsumen Bapak Machli yang dipilih menjadi responden yaitu Agus yang masih berstatus mahasiswa. Dapat disimpulkan para karyawan dan pemilik usaha memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menjalankan usaha yang sudah dilakukan.

Kondisi Internal dan Eksternal Industri Usaha Pengolahan Tempe Bapak Machli

Kondisi Internal Usaha Industri Tempe.

Kondisi internal industri usaha tempe Bapak Machli ini didapat dari hasil observasi dan wawancara dengan responden. Kondisi tersebut terdiri dari struktur organisasi perusahaan dan Sumber daya perusahaan.

Usaha industri tempe Bapak Machli mereka memiliki struktur organisasi yang tidak tetap, dimana sang pemilik usaha dapat merangkap menjadi bendahara maupun perebus kedelai, dan para karyawan pun memiliki pola tugas yang tidak tetap, seperti mencuci kedelai, mengemas dan memberikan ragi, semua dilakukan secara acak, karena para karyawan hanya menuruti perintah dari sang pemilik usaha.

Sedangkan sumber daya perusahaan terdiri dari manusia, dalam pendekatan ekonomi sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi selain modal dan keterampilan. Di usaha industri tempe Bapak Machli, sumber daya manusia berasal dari keluarga, tetangga dan kerabat dekat sendiri. Uang/modal, berdasarkan penuturan sang pemilik, uang atau modal yang di peroleh adalah uang hasil simpanan pribadi atau modal mandiri tanpa ada pinjaman modal dari bank atau instansi sejenis. Bahan baku, bahan baku utama tempe merupakan kedelai, di mana ketersediaan kedelai di dapat dari sang pemasok yang di kirim secara kontinu atau berkelanjutan ke pada usaha tempe Bapak Machli. Kedelai yang di gunakan merupakan kedelai impor dari Amerika/ USA karena kurangnya ketersediaan kedelai lokal.

Kondisi Eksternal Usaha Industri Tempe.

Pesaing, industri tempe di Kelurahan Guntung paikat memiliki kriteria yang berbeda-beda seperti dari cara pengemasan dan ukuran. Dalam hal ini mereka memiliki langganan dan konsumen mereka masing-masing di dalam penjualan. Sehingga ada ancaman produk substitusi. Pemasok, pada industri-industri yang berada pada Kelurahan Guntung paikat hanya memiliki satu orang pemasok kedelai yang sama yang mengirimkan pasokan kedelai setiap hari pada usaha industri tempe Bapak Machli. Kedelai yang di dapat adalah kedelai impor dari Amerika karna kurangnya ketersediaan kedelai lokal. Dan hal ini dapat meminimalisir resiko karna kurangnya bahan baku. Pada ancaman produk substitusi atau produk pengganti tempe adalah tahu. Berdasarkan hasil wawancara pada responden, beberapa mengatakan walaupun memiliki bahan baku

yang sama berupa kedelai tapi konsumen memiliki selera yang berbeda- beda pada produk substitusi ini. Seperti seorang yang menyukai tempe ketimbang tahu dengan alasan tempe lebih menyehatkan karna melalui proses fermentasi kedelai. Tempe juga memiliki harga yang relatif murah ketimbang tahu. Konsumen, berdasarkan penuturan dari sang pemilik usaha, konsumen pada usaha industri tempe Bapak Machli kebanyakan merupakan pelanggan tetap walaupun jumlah pelanggannya mengalami penurunan karna banyaknya pesaing sejenis. Konsumen usaha industri tempe Bapak Machli mengatakan mereka tetap membeli produk tersebut karna produk tempe Bapak Machli telah memenuhi kriteria yang mereka inginkan walaupun berharap harga yang lebih murah.

Peluang, Ancaman, Kekuatan, dan Kelemahan Usaha Industri Tempe Bapak Machli di Kelurahan Guntung Paikat

Analisis Faktor Internal. Dari hasil wawancara terhadap responden dapat diketahui kelemahan dan kekuatan dari usaha industri tempe Bapak Machli. Hasil ini dapat dimasukkan ke dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). (lihat Lampiran 1) Matriks IFE menggambarkan kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan internal. Kuisisioner diberikan kepada pemilik, karyawan dan konsumen. kuesioner faktor tingkat kepentingan ini dapat menentukan bobot dalam matriks IFE. Usaha pengolahan tempe ini sudah baik dalam merespon kekuatan dan kelemahan internal yang ada.

Berdasarkan Gambar 1, total nilai tertimbang dari faktor-faktor strategis internal usaha pengolahan tempe milik Bapak Machli sebesar 5,27 berada pada kategori tinggi. Hal ini disebabkan oleh usaha pengolahan tempe milik Bapak Machli merupakan usaha tempe yang memiliki pelanggan yang banyak. Sehingga, semua faktor berada pada nilai yang memiliki angka rata-rata sebesar 5,27. Angka ini termasuk pada angka tertinggi dari kategori yang ada.

Kekuatan utama dari usaha tempe ini adalah faktor yang memiliki nilai bobot dan rating tertinggi yaitu produk tempe bapak Machli memiliki ciri yang khas. Hal ini disebabkan oleh ragi pada tempe Bapak Machli tidak langsung menggunakan ragi yang dibeli dari pasar seperti pengolah tempe pada umumnya, tetapi ragi diolah kembali oleh pengusaha. Selain dari raginya yang khas, karakteristik tempe milik Bapak Machli yaitu dijual dengan

2 ukuran yaitu ukuran 15cm dengan harga Rp.4000 dan 30cm dengan harga Rp5000 untuk bentuk dari tempe sendiri yaitu berbentuk bulat dan balok, kedelai yang digunakan untuk pengolahan tempe adalah varietas anjasmoro.

Usaha pengolahan tempe ini memproduksi setiap hari yaitu selama 7 hari dalam satu minggu, produksi dimulai dari jam 07.00 WITA sampai dengan jam 15.00 WITA. Pemotongan tempe dilakukan oleh pemilik tempe pada pagi hari, karena tempe akan dijual pada jam 09.00 di pasar Banjarbaru, sehingga pada saat penjualan tempe pemilik usaha yang langsung menjual sendiri. Faktor terendah dari kekuatan yaitu pemasaran langsung di pabrik pengolahan tempe, dikarenakan sudah banyak pelanggan yang mengetahui letak pabrik pengolahan tempe dan banyak tempat usaha sangat strategis karena berada dipinggir jalan utama.

Faktor kelemahan yang memiliki nilai bobot dan rating tertinggi yaitu keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam proses produksi, disebabkan oleh pemilik usaha memiliki ciri khas pada ragi yang digunakan untuk meragi kedelai. Ragi yang digunakan yaitu ragi yang beli di pasar diolah kembali, pengolahan kembali dari ragi ini tidak ada pekerja yang diberitahu sehingga pemilik usaha mengolah sendiri ragi tempe. Selain ragi, tempe pemilik usaha juga mengerjakan sendiri pemotongan tempe dan penjualan, hal ini dikarenakan pemilik usaha hanya memiliki 2 pekerja yang pekerjaannya hanya merebus dan meniriskan tempe. Pekerja yang merebus dan meniriskan kedelai mendapatkan upah Rp20.000

Hal ini disebabkan oleh pekerja yang hanya melakukan perebusan, penirisan kedelai dan membawa tempe kepasar, dengan upah Rp30.000 Hal ini disebabkan oleh pekerja hanya merebus dan meniriskan satu kali dalam sehari dengan jam kerja selama 9 jam dengan kerja aktifnya selama 4 jam dan ditambah dengan mengantar tempe ke pasar yang waktu pengantarannya hanya 10 menit dari tempat pengolahan tempe.

Faktor kelemahan yang memiliki nilai bobot dan rating terendah yaitu ketersediaan produk kurang disebabkan oleh usaha tempe milik bapak Machli tidak memproduksi secara banyak. Hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pemilik usaha, tempe yang diproduksi setiap harinya memiliki jumlah yang sama walaupun pada hari sebelumnya banyak

pelanggan yang tidak mendapatkan tempe. Hal ini dilakukan karena pada saat tempe diproduksi banyak ternyata tidak habis. Sehingga, pemilik usaha menetapkan jumlah produksi tempe tetap sama tetapi akan selalu habis terjual.

Analisis Faktor Eksternal. Dalam faktor eksternal usaha industri tempe Bapak Machli yang di dapatkan dari hasil wawancara kepada responden, dapat di ketahui berbagai ancaman dan peluang. Pada berbagai peluang dan ancaman dapat diringkas dalam matriks EFE. Pada matriks EFE dapat menganalisis kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan luar yaitu lingkungan eksternal. Untuk penentuan bobot dan rating didapatkan dengan cara yang sama pada pencarian bobot dan rating pada matriks IFE. Untuk mendapatkan nilai tertimbang matriks EFE juga didapatkan pada hasil perkalian antara bobot dan rating.

Berdasarkan Tabel 5, faktor peluang yang memiliki nilai bobot dan rating tertinggi (lihat Lampiran 2) yaitu Kualitas kedelai yang sesuai dengan selera produsen dengan angka sebesar 0,16, disebabkan oleh pelanggan dari tempe adalah pelanggan tetap yang sudah lama menjadi konsumen dari tempe bapak Machli, sehingga pada peluang usaha tempe yang dijalankan. Kedelai digunakan dalam pembuatan tempe adalah kedelai pilihan yang banyak disukai oleh pelanggan.

Kedelai yang digunakan tidak boleh bercampur dengan kotoran, baik itu kerikil, pasir, atau benda-benda lainnya, karna sangat berpengaruh terhadap kualitas tempe yang akan di olah. Untuk kedelai yang di gunakan sebagai bahan baku tempe biasanya yang berwarna kuning agak kecoklatan. Kedelai yang di gunakan dalam usaha tempe bapak Machli merupakan kedelai impor yang berasal dari Amerika. Kedelai Amerika mempunyai bentuk bulat dan agak besar ukuran di bandingkan dengan kedelai local sehingga lebih cocok bila di gunakan sebagai bahan baku pembuatan tempe.

Ancaman utama yang dihadapi adalah adanya UUD Perpajakan untuk industri pengolahan yang berada pada angka sebesar 0,12. Hal ini disebabkan oleh apabila UUD perpajakan industri naik maka biaya yang dikeluarkan akan bertambah, sehingga pemilik usaha akan melakukan kenaikan harga dari tempe yang diproduksi.

Kenaikan harga dari tempe akan menyebabkan pelanggan akan mencari produk tempe yang rasanya agak sama dan lebih murah, sehingga pemilik usaha akan kehilangan pelanggan dan pemilik usaha akan mengalami penurunan keuntungan, yang dapat menyebabkan munculnya kerugian karena pemilik usaha pengolahan tempe akan memproduksi tempe dalam jumlah yang sama. Maka, apabila UUD perpajakan industri terus diberlakukan usaha pengolahan tempe milik bapak Machli dapat mengalami kerugi.

Analisis Strategi Pengembangan dengan Matriks SWOT

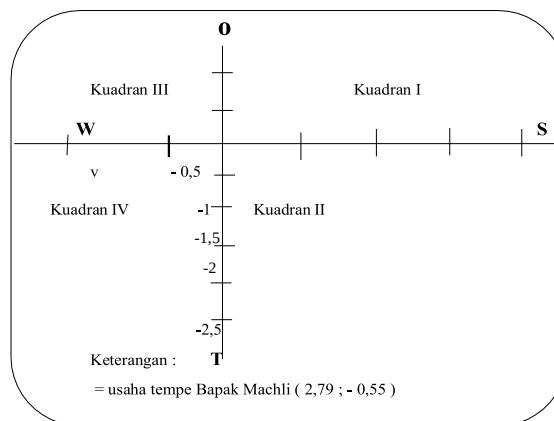
Setelah identifikasi faktor- faktor internal dan eksternal kemudian dibuatlah analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk faktor-faktor internal maupun eksternal dengan menggunakan strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT (lihat Lampiran 3). Berikut ini adalah strategi berdasarkan faktor strategis untuk usaha industri tempe Bapak Machli.

Strategi yang di rumuskan dari analisis faktor internal dan faktor eksternal kemudian di tentukan strategi prioritas yang sesuai dengan kondisi masing-masing perusahaan industri tempe Bapak Machli di Kelurahan Guntung Paikat. Matriks IFE dan EFE menghasilkan subtotal nilai tertimbang untuk setiap faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Total nilai tertimbang kekuatan di kurangi dengan sub total nilai tertimbang kelemahan disebut selisih. Kemudian di plot dalam diagram kartesius SWOT sebagai nilai X. Untuk mendapat nilai tertimbang Y di dapat dari pengurangan sub total nilai tertimbang peluang dengan sub total nilai tertimbang ancaman. Berikut nilai subtotal faktor strategis perusahaan beserta selisihnya yang disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Subtotal nilai tertimbang dan selisih faktor strategis usaha tempe Bapak Machli.

Sub Total Nilai Tertimbang		Selisih	Sub Total Nilai Tertimbang		Selisih
Kekuatan	Kelemahan	(X)	Peluang	Ancaman	(Y)
4,03	1,24	2,79	1,16	1,71	0,55

Sumber: Pengolahan data primer 2019



Gambar 2. Titik koordinat industri tempe Bapak Machli pada diagram kartesius SWOT.

Sumber: Pengolahan data primer 2019

Pada gambar diagram diatas di tetapkan plot untuk industri tempe Bapak Machli. terletak di Kuadran II. Hal ini dapat di artikan bahwa strategi pengembangan usahan akan lebih di konsentrasikan pada strategi ST yaitu menggunakan kekuatan untuk mehindari ancaman dan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi pasar. Meskipun Usaha Tempe Bapak Machli memiliki berbagai ancaman tetapi usaha pada kuadran II ini memiliki kekuatan dari segi internal untuk menghadapi ancaman.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan strategi pengembang usaha tempe milik Bapak Machli adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal memiliki angka rata-rata sebesar 5,27 yang berarti kekuatan utama dari usaha tempe bapak Machli memiliki ciri yang khas tersendiri dan kelemahan yang dimiliki keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam proses produksi. Faktor eksternal memiliki angka rata-rata 2,87 dengan peluang yang kualitas kedelai yang sesuai dengan selera produsen dan ancaman utama yang dihadapi adanya UU perpajakan untuk industri pengolahan yang berada pada angka sebesar 0,12.
2. Kekuatan usaha industri usaha tempe Bapak Machli meliputi ketersediaan modal yang efisien, jumlah peralatan produksi yang memadai, kemampuan berproduksi tepat waktu, dan memiliki kualitas

produksi yang baik dan selalu dipertahankan. Kelemahan usaha Industri meliputi tidak adanya promosi, karyawan yang sedikit serta keterlibatan langsung pemilik usaha pada saat proses produksi. Peluang yang dimiliki usaha industri tempe yaitu kemungkinan daya beli masyarakat terus meningkat, kebiasaan masyarakat dalam mengkonsumsi tempe sebagai lauk atau produk komplementer, peningkatan pertumbuhan penduduk yang akan menambah jumlah permintaan terhadap produk tempe. Dan perubahan gaya hidup untuk mengkonsumsi makanan cepat saji dan *junkfood*.

3. Untuk strategi matriks SWOT industri tempe bapak Machli yang di gunakan meliputi Strategi S-O meningkatkan jumlah pelanggan tetap, menambah jumlah pemasok, meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas, menjalin hubungan baik dengan pelanggan tetap mempertahankan kekuatan ciri khas produk. Sedangkan Strategi W-O memaksimalkan keahlian tenaga kerja. Menyesuaikan ukuran dan rasa tempe yang diminati konsumen dengan harga yang cocok, menambah jumlah TK melakukan berbagai upaya promosi. Strategi S-T meningkatkan jumlah pelanggan tetap, memperluas usaha, mengembangkan produk baru, mempertahankan ciri khas produk, mengembangkan jenis produk yang dijual, menjalin hubungan baik dengan pelanggan tetap. Dan Strategi W-T Menambah peralatan produksi yang lebih maju, mengurangi biaya produksi untuk menurunkan harga jual, melakukan monitoring proses produksi secara teratur, menambah kapasitas produksi, memperluas lini produk dan saluran distribusi
4. Berdasarkan pada diagram kartesius diatas titik yang beralokasi pada berbagai kuadran ditetapkan plot untuk usaha tempe Bapak Machli terletak di kuadran II . Hal ini dapat di artikan bahwa strategi pengembangan usahan akan lebih di

konsentrasikan pada strategi ST yaitu menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi pasar. Meskipun usaha tempe Bapak Machli memiliki berbagai ancaman tetapi usaha pada kuadran II ini memiliki kekuatan dari segi internal untuk menghadapi ancaman

Saran

1. Sebaiknya pemilik usaha membentuk struktur organisasi yang lebih jelas dan tetap agar karyawan dan pemilik memiliki pengerjaan dibagiannya masing-masing.
2. Diharapkan usaha tempe Bapak Machli membuat brand fisik untuk kemasan tempe agar mudah di kenali dan di temukan pelanggan.
3. Untuk penelitian lebih lanjut diharapkan dapat menganalisis biaya dan usaha – usaha industri tempe Bapak Machli.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyadi, W. 2006. Kedelai Khasiat dan Teknologi. Bumi Aksara. Bandung.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi*. Salemba Empa. Jakarta Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saputra S. 2006. Mempelajari pengaruh blansir, strerilisasi komersial, dan pengemasan terhadap umur simpan tempe [skripsi]. Bogor.
- Solahudin, S. 1998. Visi Pembangunan Pertanian. IPB Press. Bogor. Kedelai. Skripsi. Fakultas Teknologi Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks IFE usaha industri tempe Bapak Machli, tahun 2019.

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x Rating)
Kekuatan			
Lokasi pabrik strategis	0,03	3	0,18
Jumlah pelanggan tetap	0,03	4	0,24
Peralatan Produksi yang memadai	0,04	4	0,24
Tenaga kerja yang berpengalaman	0,03	4	0,16
Keahlian produksi yang baik	0,04	4	0,24
Kualitas produk yang baik	0,04	3	0,18
Memiliki ciri yang khas	0,04	4	0,24
Kemudahan akses untuk mendapatkan produk	0,04	3	0,18
Kepemimpinan yang cakap dan memiliki pikiran terbuka	0,03	4	0,24
Sub Total	0,32		1,09
Kelemahan			
Tidak adanya promosi	0,04	3	0,12
Peralatan produksi masih tradisional	0,04	3	0,12
Jumlah karyawan sedikit	0,03	3	0,09
Karyawan hanya menguasai bidang spesialis pada bagian tugasnya saja tidak menguasai seluruh bagian produksi	0,03	2	0,06
Produktifitas tidak stabil	0,03	2	0,12
Teknik produksi masih tradisional	0,03	3	0,18
Sub Total	0,20		0,69
Total	0,52		1,78

Sumber : Pengolahan data primer 2019

Lampiran 2. Matriks EFE usaha industri tempe Bapak Machli, tahun 2019.

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x Rating)
Peluang			
Kemungkinan daya beli masyarakat terus meningkat	0,02	4	0,08
Kebiasaan masyarakat dalam mengkonsumsi tempe sebagai lauk atau produk komplementer	0,03	3	0,09
Teknologi modern dapat meningkatkan produktifitas	0,04	3	0,12
Berbagai macam jenis teknologi terbaru dalam menunjang pembuatan tempe	0,04	3	0,12
Jumlah pemasok lebih dari satu	0,04	3	0,12
Rasa yang sesuai dengan keinginan konsumen	0,03	4	0,12
Daya beli terus meningkat	0,03	3	0,09
Kualitas kedelai yang sesuai dengan selera produsen	0,04	4	0,16
Sub Total	0,27		0,90
Ancaman			
Maraknya globalisasi	0,04	3	0,12
Kenaikan tarif bbm	0,04	3	0,12
Tingginya tingkat bunga pinjaman	0,04	3	0,12
Adanya ketidak stabilan politik nasional	0,04	2	0,08
Adanya UUD perpajakan untuk industri pengolahan	0,04	3	0,12
Munculnya usaha pendatang baru	0,03	3	0,09
Produksi pemasok bahan baku tidak stabil	0,04	3	0,12
Terdapat pemasok dengan harga yang lebih murah	0,04	3	0,12
Sub Total	0,31		0,89
Total	0,58		1,79

Sumber : Pengolahan data primer 2019

Lampiran 3. Strategi matriks SWOT pengembangan industri tempe Bapak Machli, tahun 2019

		Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Strategi Internal Faktor Strategis Eksternal		1. Lokasi pabrik strategis 2. Pemasaran langsung di pabrik tempe 3. Jumlah pelanggan tetap 4. Biaya modal efisien 5. Peralatan Produksi yang memadai 6. Stabilitasnya keuangan perusahaan 7. Tenaga kerja yang terampil 8. Tenaga kerja yang berpengalaman 9. Keahlian produksi yang baik 10. Kemampuan berproduksi yang tepat waktu 11. Tersedianya prasarana dan sarana produksi yang cukup 12. Kualitas produk yang baik 13. Memiliki ciri yang khas 14. Kualitas pelayanan yang baik 15. Kemudahan akses untuk mendapatkan produk 16. Pemilik usaha yang berpengalaman 17. Pemilik usaha yang terampil 18. Pemilik usaha yang responsive 19. Kepemimpinan yang cakap dan memiliki pikiran terbuka	1. Tidak adanya promosi 2. Peralatan produksi masih tradisional 3. Jumlah karyawan sedikit 4. Karyawan hanya menguasai bidang spesialis pada bagian tugas nya saja tidak menguasai seluruh bagian produksi 5. Kapasitas produksi rendah 6. Produktifitas tidak stabil 7. Keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam proses produksi 8. Teknik produksi masih tradisional 9. Ketersediaan produk kurang 10. Harga produk lebih mahal dari produk sejenis
	Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
	1. Kemungkinan daya beli masyarakat terus meningkat 2. Kebiasaan masyarakat dalam mengkonsumsi tempe sebagai lauk atau produk komplementer 3. Peningkatan pertumbuhan produk yang akan menambah jumlah permintaan terhadap produk tempe 4. Teknologi modern dapat meningkatkan produktifitas 5. Berbagai macam jenis teknologi terbaru dalam menunjang pembuatan tempe 6. Jumlah pemasok lebih dari satu 7. Rasa yang sesuai dengan keinginan konsumen 8. Daya beli terus meningkat 9. Kualitas kedelai yang sesuai dengan selera produsen	1. Meningkatkan Jumlah Pelanggan tetap(S1,S3,S12,S13,S14,O1,O3,O7,O8) 2. Menambah Jumlah Pemasok(S4,S6,S9,S10,O6,O9,) 3. Meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas(S11,S15,O1,O3) 4. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan tetap(S3,S10,S14,S18,S19,O7,O8) 5. Mempertahankan kekuatan ciri khas produk(S5,S7,S8,S9,S13,O4,O5,O9)	1. Memaksimalkan keahlian tenaga kerja(W3,W4,W7,W8,O4,O5) 2. Menyesuaikan ukuran dan rasa tempe yang diminati konsumen dengan harga yang cocok(W10,O2,O7) 3. Menambah jumlah TK(W3,W4,W7,O6) 4. Melakukan berbagai upaya promosi(W1,W10,O1,O4,O8)
	Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
	1. Maraknya globalisasi 2. Kenaikan tarif BBM 3. Tingginya tingkat bunga pinjaman 4. Adanya UUD Perpajakan untuk industri pengolahan 5. Adanya ketidak stabilan politik nasional 6. Tingkat urbanisasi berpengaruh terhadap jumlah pelanggan tetap 7. Perubahan gaya hidup untuk mengkonsumsi makanan cepat saji dan junkfood 8. Sulit mendapatkan teknologi terbaru dan modern karena harga yang mahal 9. Banyaknya jumlah perusahaan sejenis 10. Munculnya usaha pendatang baru 11. Adanya berbagai jenis pengganti lain yang beredar di pasaran contohnya tahu 12. Tingkat urbanisasi berpengaruh terhadap terhadap jumlah pelanggan tetap 13. Banyaknya jumlah pelanggan dari pemasok bahan baku yang sama 14. Produksi pemasok bahan baku tidak stabil 15. Kemudahan untuk mendapatkan produk pengganti seperti tahu 16. Banyaknya jumlah pemasok bahan baku yang sama 17. Terdapat pemasok dengan harga yang lebih murah	1. Meningkatkan jumlah pelanggan tetap(S2,S3,S12,S13,S14,S17,T6,T9,T10,T11,T12,T15) 2. Memperluas usaha(S4,S6,S15,S19,T1,T3,T4,T8,T9) 3. Mengembangkan produk baru(S9,S19,T3,T4,T8,T10,T11) 4. Mempertahankan ciri khas produk(S12,S13,T13,T14,T16) 5. Mengembangkan jenis produk yang di jual(S5,S16,S17,S19,T7,T8,T14) 6. Menjalin hubungan baik dengan pelanggan tetap(S3,S14,S18,S19,T12)	1. Menambah peralatan produksi yang lebih maju(W2,W8,T3,T4,T8) 2. Mengurangi biaya produksi untuk menurunkan harga jual(W5,T2,T5,T17) 3. Melakukan monitoring proses produksi secara teratur(W4,W7,T8) 4. Menambah kapasitas produksi(W5,W9,T14) 5. Memperluas lini produk dan saluran distribusi(W1,W5,W6,W9,T9,T11,T14)

Sumber : Pengolahan data primer 2019