

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA INDUSTRI TAHU DI KECAMATAN MARTAPURA KABUPATEN BANJAR

The Development Strategy of Tofu Industrial Production in Martapura District in Banjar Regency

Siti Rahmah^{1,*}, Luthfi Fatah², Hamdani³

Prodi Agribisnis/Jurusan SEP, Fak. Pertanian – Univ. Lambung Mangkurat, Banjarbaru – Kalimantan Selatan

*Corresponding author: amahst15@gmail.com

ABSTRAK

Salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi negara Indonesia adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Upaya pemberdayaan UMKM melalui strategi pengembangan usaha industri tahu yang terintegrasi diharapkan mampu meningkatkan nilai tambah dan berdaya saing tinggi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi internal dan kondisi eksternal industri, mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan industri, serta merumuskan strategi pengembangan usaha industri Tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar. Data diambil dengan observasi, wawancara, kuisioner serta metode pengambilan sampel dengan metode sensus untuk pemilihan industri, metode *proportionate random sampling* untuk karyawan perusahaan, dan metode *purposive* untuk responden konsumen dengan total keseluruhan responden 42 orang. Kondisi internal dan eksternal usaha industri tahu diperoleh melalui metode deskriptif sedangkan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan industri diringkas ke dalam matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS). Nilai tertimbang pada matriks tersebut dijadikan acuan untuk menentukan posisi perusahaan pada matriks Internal-Eksternal (IE) dan diagram kartesius SWOT. Berdasarkan posisi perusahaan pada matriks IE, usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar dikelompokkan menjadi 2, yaitu kelompok *growth and build* (Tahu Langgeng, Tahu Harapan Jaya, Tahu Sukatmo, Tahu Adi Karya, Tahu Berkat sekumpul) dan kelompok *hold and maintain* (Tahu Karya Bersama Narso dan Tahu Karya Bersama Setu) sedangkan berdasarkan diagram kartesius SWOT terbagi menjadi 2 kelompok yaitu kelompok kuadran II (strategi ST) yaitu Tahu Langgeng, Tahu Adi Karya, dan Tahu Berkat Sekumpul dan kelompok kuadran IV (strategi WT) yaitu Tahu Harapan Jaya, Tahu Karya Bersama Narso, Tahu Karya Bersama Setu, dan Tahu Sukatmo.

Kata kunci: UMKM, industri tahu, strategi pengembangan, matriks SWOT

ABSTRACT

One of the sectors that have an important role in the economic development of Indonesia is Micro, Small and Medium Enterprises (MSME). Efforts to empower MSME through integrated business development strategy of the tofu industry is expected to increase the added value and high competitive. The purpose of this research is to know the internal condition and external condition of the industry, to know the opportunity, the threat, the strength and the weakness of the industry, and to formulate the strategy of Tofu industry development in Martapura Sub-district, Banjar Regency. The data were taken by observation, interview, questionnaire and sampling method with census method for industrial selection, proportionate random sampling method for company employees, and purposive method for consumer respondents with total of 42 respondents. The internal and external conditions of the tofu industry are obtained through descriptive method while the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the industry are summarized into the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix and the External Factor Evaluation (EFE). The weighted value of the matrix is used as a reference for determining the firm's position on the Internal-External (IE) matrix and the SWOT

Cartesian diagram. Based on the company's position on the IE matrix, the tofu industry in Martapura Sub-district, Banjar Regency are grouped into 2, namely growth and build group (Tahu Langgeng, Tahu Harapan Jaya, Tahu Sukatmo, Tahu Adi Karya, Tahu Berkat sekumpul) and hold and maintain group (Tahu Karya Bersama Narso and Tahu Karya Bersama Setu), while based on the kartesisus diagram of SWOT is divided into 2 groups: Quadrant II (ST strategy) are Tahu Langgeng, Tahu Adi Karya, and Tahu Berkat Sekumpul and Quadrant IV (WT strategy) are Tahu Harapan Jaya, Tahu Karya Bersama Narso, Tahu Karya Bersama Setu, and Tahu Sukatmo.

Keywords: MSME, tofu industry, development strategy, SWOT matrix

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Prinsip dari pembangunan ekonomi adalah untuk mengembangkan keadaan yang sekarang menjadi keadaan yang lebih baik dari sebelumnya. Salah satu solusi dalam mengatasi kelesuan kondisi perekonomian Indonesia dan melakukan pembangunan ekonomi yang ideal adalah dengan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang sangat penting dan strategis dalam menggerakkan ekonomi nasional. Pengembangan UMKM menjadi suatu hal yang krusial mengingat UMKM mempunyai peranan yang demikian penting untuk pertumbuhan ekonomi sebuah negara termasuk di negara Indonesia (Kristiyanti, Mariana. 2012).

Strategi pengembangan yang terintegrasi dalam UMKM sektor industri pengolahan tahu akan menjadikan sektor ini sebagai kegiatan ekonomi yang memiliki nilai tambah dan daya saing yang tinggi yaitu memiliki keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif. Strategi pengembangan akan berpengaruh besar dalam mengatasi kendala yang ada pada usaha industri tahu serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis strategi untuk mengembangkan usaha industri tahu dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Menurut Sarwono dan Saragih (2001), tahu adalah gumpalan protein yang diperoleh dari hasil penyaringan kedelai yang telah digiling dengan penambahan air. Penggumpalan protein dilakukan dengan penambahan cairan biang/garam kalsium, misalnya kalsium sulfat yang dikenal dengan nama batu tahu, batu cuka, atau sioko. Pada pembuatan tahu diperoleh ampas dan cairan hasil penggumpalan tahu

(whey) sampingan. Selain mengandung protein, tahu juga mengandung zat gizi lain yang diperlukan tubuh seperti lemak, vitamin dan mineral. Kadar lemak tahu memang tidak tinggi, sekitar 4,3%. Namun, lemak tahu bermutu tinggi karena 80% dari asam lemak penyusunnya terdiri dari asam lemak tak jenuh. Kadar lemak jenuh produk ini hanya sekitar 15% dan tidak mengandung kolesterol.

Menurut Stanton (2001), pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli yang potensial.

Pemasaran perusahaan memiliki peran yang sangat penting. Keterbukaan informasi pemasaran akan meningkatkan persaingan pasar yang sangat ketat. Dengan adanya pemasaran yang kurang baik maka besarnya aset perusahaan, teknologi modern yang canggih, serta produk yang berkualitas akan kurang berarti bagi kelangsungan usaha perusahaan dalam memaksimalkan penjualan, keuntungan dan pengembalian investasi.

Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran tertentu (Depdikbud, 1989).

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan. 2009)

Menurut David (2011), diperlukan teknik untuk merumuskan strategi utama perusahaan yaitu dapat menggunakan matriks-matriks. Matriks ini dalam pelaksanaannya diintegrasikan kedalam tiga tahapan kerangka kerja pembuatan pengambilan keputusan. Alat-alat yang berbentuk matriks ini telah disesuaikan dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga dapat dipakai

untuk proses menganalisis dalam mengidentifikasi faktor strategis, mengevaluasi dan merumuskan strategi yang tepat.

Kerangka analisis dan perumusan strategi dibagi dalam tiga tahapan, yaitu tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*).

Analisis SWOT merupakan alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor secara sistematis, baik faktor internal yang meliputi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) maupun faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang sedang dihadapi perusahaan (Lumban, et.al, 2012).

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi internal dan eksternal pada usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar.
2. Mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan pada usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar.
3. Merumuskan strategi pengembangan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar.

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai informasi bagi pengusaha yang bersangkutan untuk bahan evaluasi maupun mengembangkan usahanya sedangkan untuk peneliti adalah menambah pengetahuan peneliti mengenai bahan yang dikaji dan merupakan salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Pertanian di Fakultas Pertanian Universitas Lambung Mangkurat.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada seluruh usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar yang berjumlah tujuh perusahaan. Penelitian ini dimulai dari bulan Februari 2017 sampai dengan selesai.

Metode Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, kuisioner, serta metode pengambilan contoh dengan metode sensus yaitu mengambil semua anggota populasi yang ada. Dalam hal ini, populasi penelitian adalah seluruh pelaku usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar yang berjumlah tujuh perusahaan industri. Responden yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 42 orang yang terdiri

dari tujuh orang pemilik perusahaan, 14 orang karyawan perusahaan yang dipilih dengan metode *proportionate random sampling* serta 21 orang konsumen yang dipilih secara *purposive*.

Analisis Data

Untuk mengetahui tujuan pertama yaitu kondisi internal dan eksternal digunakan metode deskriptif untuk memberikan gambaran secara sistematis.

Untuk menjawab tujuan kedua yaitu mengetahui faktor strategis internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor strategis eksternal berupa peluang dan ancaman dilakukan identifikasi berdasarkan skala kepentingan untuk pembobotan dan skala penilaian (*rating*) untuk setiap faktor yang kemudian diringkas dalam matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Ukuran skala kepentingan pembobotan adalah sebagai berikut:

SP = Sangat Penting = 4

P = Penting = 3

KP = Kurang Penting = 2

TP = Tidak Penting = 1

Sedangkan ukuran skala penilaian untuk rating tersebut adalah sebagai berikut :

SB = Sangat Baik = 4

B = Baik = 3

KB = Kurang Baik = 2

TB = Tidak Baik = 1

Matriks IFE dan EFE tersusun atas bobot, rating, dan nilai tertimbang. Nilai tertimbang didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dengan rating. Nilai tertimbang berkisar antara 1,0 (terendah) sampai dengan 4,0 (tertinggi). Nilai tertimbang mengindikasikan kemampuan perusahaan dalam merespon faktor strategis yang ada, semakin tinggi nilainya maka semakin baik pula respon perusahaan.

Untuk mengetahui tujuan ketiga yaitu merumuskan strategi pengembangan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar dilakukan tahap pencocokan atau *matching stage* dengan matriks Internal-Eksternal (IE) dan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Internal dan Eksternal Usaha Industri Tahu di Kecamatan Martapura

Kondisi Internal. Kondisi internal usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar meliputi struktur organisasi,

budaya perusahaan, dan sumberdaya perusahaan. Struktur organisasi industri tahu di Kabupaten Banjar masih tidak jelas. Seluruh industri tahu di Kecamatan Martapura hanya mengandalkan pembagian kerja berdasarkan tugasnya, misalnya bagian penggorengan tahu, bagian cetak, bagian penyaringan dan seterusnya sedangkan pemilik perusahaan merangkap berbagai bidang dalam industrinya yaitu dalam hal pemasaran, produksi, manajemen keuangan, dan pengelolaan sumberdaya manusia.

Budaya perusahaan yang masih dijalankan didalam perusahaan adalah bekerja dengan suasana hati yang nyaman dengan kata lain tetap santai namun tepat waktu, tidak ada perbedaan status karyawan, dan kebiasaan bekerja dengan bahu-membahu jika ada karyawan yang berhalangan hadir.

Sumberdaya perusahaan meliputi tenaga kerja, modal (uang), dan bahan baku. Tenaga kerja yang direkrut pada usaha industri tahu di Kecamatan Martapura rata-rata berasal dari keluarga, kerabat, dan tetangga di sekitar lingkungan tempat tinggal pemilik maupun disekitar pabrik tahu.

Usaha-usaha tersebut memiliki modal mandiri. Awal berdirinya perusahaan, mereka meminjam modal kepada Bank atau berbagai badan pinjaman lainnya untuk modal awal saja setelah itu usaha-usaha tersebut menjalankan perusahaan secara mandiri tanpa melakukan pinjaman lagi.

Bahan baku yang digunakan untuk seluruh industri tahu adalah kedelai impor dan salah satu industri yaitu Tahu Berkat Sekumpul menggunakan dua jenis kedelai yaitu kedelai impor dan kedelai lokal.

Kondisi Eksternal. Kondisi eksternal usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar meliputi lingkungan eksternal jauh dan lingkungan industri.

Lingkungan eksternal jauh antara lain : faktor hukum atau politik, faktor sosial, faktor teknologi, dan faktor ekonomi. Faktor politik dan hukum berupa undang-undang perpajakan industri dan ketidakstabilan politik nasional kurang berpengaruh terhadap perindustrian tahu di Kecamatan Martapura, sedangkan faktor ekonomi yang menonjol adalah daya beli dan pertumbuhan ekonomi masyarakat, serta peningkatan pertumbuhan penduduk dan perubahan gaya hidup atau budaya masyarakat dari segi faktor sosial. Sedangkan faktor

teknologi, usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar masih melakukan proses produksi sederhana secara tradisional.

Lingkungan industri terdiri dari pemasok, pesaing, ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti atau substitusi, dan konsumen. Pemasok kedelai dari pasar-pasar terdekat seperti pasar karangan putih di Jalan Menteri Empat Martapura atau Pasar Antasari di Banjarmasin.

Usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yang terdata pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Banjar berjumlah tujuh perusahaan. Industri-industri tersebut adalah industri yang menjadi objek penelitian kali ini.

Ancaman pendatang baru jarang dirasakan oleh industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar, hal ini dikarenakan ketertarikan terjun dalam dunia perindustrian tahu terbilang kurang.

Produk pengganti atau substitusi atas produk tahu adalah tempe. Meskipun harganya lebih murah, menurut sebagian besar responden yang terdiri dari pemilik, karyawan, dan konsumen tahu, tempe tidak mengancam terhadap permintaan tahu.

Rata-rata konsumen pada masing-masing industri tahu adalah pelanggan tetap. pelanggan tetap produk tahu masih setia dalam memesan dan membeli produk tahu di industri mereka. Konsumen masih ada namun jika dibandingkan dengan industri tahu di awal-awal berdirinya, permintaan produk tahu sudah berkurang. Hal ini dikarenakan banyaknya pesaing yang bergerak pada industri yang sama.

Peluang, Ancaman, Kekuatan, dan Kelemahan Usaha Industri Tahu di Kecamatan Martapura

Analisis Faktor Internal. Faktor internal yang dianalisis dalam usaha industri tahu di Kecamatan Martapura berupa kekuatan dan kelemahan internal. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui berbagai kekuatan dan kelemahan masing-masing industri tahu di Kecamatan Martapura. Berbagai kekuatan dan kelemahan tersebut dapat diringkas dalam matriks *Internal Factor Evaluations* (IFE). Matriks IFE menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi lingkungan internal dan mengetahui faktor yang penting.

Matriks ini tersusun atas faktor-faktor strategi internal, bobot, rating, dan nilai tertimbang.

Bobot pada matriks IFE untuk menentukan faktor strategis internal berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan yang paling menonjol sedangkan rating untuk menilai seberapa baik perusahaan dalam merespon faktor strategis yang ada. Nilai tertimbang didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dengan rating. Nilai tertimbang yang didapatkan akan menentukan seberapa baik perusahaan dalam merespons faktor strategis internal yang ada. Semakin besar angka total nilai tertimbang pada matriks IFE akan mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespon faktor internal dengan sangat baik, begitu pula sebaliknya.

Tabel 1. Total nilai tertimbang kekuatan dan kelemahan industri tahu di Kecamatan Martapura

No.	Nama Perusahaan	Nilai Tertimbang		
		Kekuatan	Kelemahan	Jumlah
1.	Tahu Langgeng	2,33	0,88	3,21
2.	Tahu Harapan Jaya	1,59	1,73	3,32
3.	Tahu Adi Karya	1,88	0,9	2,78
4.	Tahu Berkat Sekumpul	2,24	1,02	3,26
5.	Tahu Karya Bersama (Setu)	1,09	1,78	2,87
6.	Tahu Karya Bersama (Narso)	1,37	1,62	2,99
7.	Tahu Sukatmo	1,52	1,51	3,03
Total		12,02	9,44	21,46
Rata-rata		1,72	1,35	3,07

Sumber: Pengolahan Data Primer 2017

Berdasarkan Tabel 1. total nilai tertimbang faktor-faktor strategis internal usaha industri di Kecamatan Martapura sebesar 3,07. Angka tersebut menunjukkan bahwa secara umum usaha industri tahu di Kecamatan Martapura sudah baik dalam merespon kekuatan dan kelemahan internal.

Secara umum, kekuatan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yaitu ketersediaan biaya modal yang efisien, jumlah peralatan produksi yang memadai, kemampuan memproduksi tepat waktu, keahlian produksi yang baik, serta kualitas produk yang baik dan selalu dipertahankan sedangkan kelemahan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura antara lain keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam proses produksi yang masih kurang, tenaga kerja atau karyawan yang memiliki keahlian spesialisasi pada bagian

tugasnya saja, produktivitas yang tidak stabil, intensitas *monitoring* dari pemilik perusahaan yang masih kurang, serta metode atau teknik produksi yang masih tradisional.

Analisis Faktor Eksternal. Faktor eksternal yang dianalisis dalam usaha industri tahu di Kecamatan Martapura berupa peluang dan ancaman eksternal. Berdasarkan hasil wawancara terhadap responden dapat diketahui berbagai peluang dan ancaman pada masing-masing usaha industri tahu di Kecamatan Martapura. Berbagai peluang dan ancaman tersebut dapat diringkas dalam matriks *External Factor Evaluations* (EFE). Matriks EFE menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dan mengetahui faktor peluang dan ancaman yang penting.

Secara umum, peluang yang dimiliki usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yaitu jumlah pemasok lebih dari satu, banyaknya pelanggan tetap, serta rasa tahu yang sesuai dengan selera konsumen sedangkan ancaman yang dihadapi usaha industri tahu di Kecamatan Martapura antara lain banyaknya jumlah perusahaan sejenis, kemudahan untuk memasuki bidang industri tahu dari para pendatang baru, serta banyaknya jumlah pelanggan dari pemasok bahan baku yang sama.

Berdasarkan Tabel 2. total nilai tertimbang faktor-faktor strategis eksternal usaha industri di Kecamatan Martapura sebesar 3,03. Angka tersebut menunjukkan bahwa secara umum usaha industri tahu di Kecamatan Martapura sudah baik dalam merespon peluang dan ancaman eksternal.

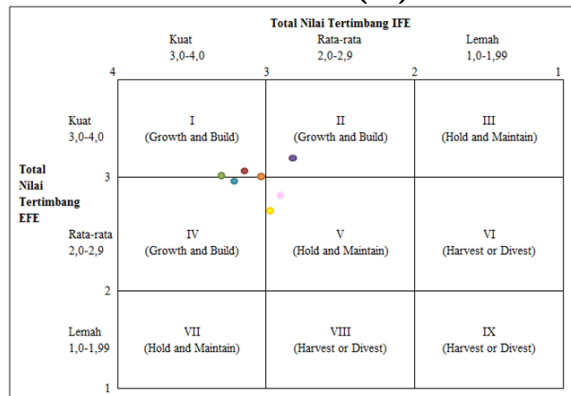
Tabel 2. Total nilai tertimbang peluang dan ancaman industri tahu di Kecamatan Martapura

No	Nama Perusahaan	Nilai Tertimbang		
		Peluang	Ancaman	Jumlah
1.	Tahu Langgeng	0,58	2,45	3,03
2.	Tahu Harapan Jaya	1,02	1,98	3
3.	Tahu Adi Karya	0,62	2,47	3,09
4.	Tahu Berkat Sekumpul	2,24	1,02	3,26
5.	Tahu Sukatmo	1,23	1,77	3
6.	Tahu Karya Bersama (Narso)	0,7	2,17	2,87
7.	Tahu Karya Bersama (Setu)	1,11	1,83	2,94
Total		7,5	13,69	21,19
Rata-rata		1,07	1,96	3,03

Sumber: Pengolahan Data Primer 2017

Strategi Pengembangan Usaha Industri Tahu di Kecamatan Martapura

Analisis Strategi Pengembangan dengan Matriks Internal-Eksternal (IE)



Gambar 1. Matriks internal – eksternal usaha industri tahu di Kecamatan Martapura

Keterangan :

- = Tahu Langgeng (3,21; 3,02)
- = Tahu Harapan Jaya (3,32 ; 3,00)
- = Tahu Adi Karya (2,78 ; 3,09)
- = Tahu Berkas Sekumpul (3,26 ; 2,99)
- = Tahu Sukatmo (3,03 ; 3,00)
- = Tahu Karya Bersama Narso (2,99 ; 2,87)
- = Tahu Karya Bersama Setu (2,87 ; 2,93)

Berdasarkan Gambar 1. dapat diketahui bahwa Tahu Langgeng, Tahu Harapan Jaya, dan tahu Sukatmo berada pada posisi kuat yaitu sel I (*growth and build*), Tahu Adi Karya berada pada sel II (*growth and build*), Tahu Berkas Sekumpul pada sel IV (*growth and build*), terakhir Tahu Karya Bersama (Narso) dan Tahu Karya Bersama (Setu) pada sel V (*hold and maintain*). Berikut ini strategi yang layak untuk dilakukan berdasarkan kelompok sel pada matriks IE untuk setiap perusahaan:

1. *Growth and Build Strategy* (Sel I, II, dan IV)

Perusahaan yang merujuk pada strategi ini adalah perusahaan pada sel I, yaitu usaha industri Tahu Langgeng, Tahu Harapan Jaya, dan Tahu Sukatmo, kemudian sel II yaitu Tahu Adi Karya, serta sel IV yaitu Tahu Berkas Sekumpul. Alternatif strategi yang dapat diterapkan berupa strategi intensif atau dapat juga disebut strategi integrasi.

Strategi integrasi terdiri menjadi dua,, yaitu strategi integrasi vertikal dan strategi integrasi horizontal. Strategi integrasi vgerikal lebih diutamakan untuk usaha industri pada sel I (Tahu Langgeng, Tahu

Harapan Jaya, dan Tahu Sukatmo). Upaya yang dapat dilakukan perusahaan pada sel ini yaitu dengan melakukan strategi mengurangi biaya dan operasi yang kurang efisien untuk mengontrol distribusi dan kualitas produk. Integrasi vertikal dapat dilakukan melalui sumber daya internal dan eksternal.

Tahu Adi Karya berada pada sel II atau berada dalam industri yang sangat atraktif. Strategi yang diperlukan adalah strategi integrasi horizontal dengan memperluas perusahaan melalui membangun perusahaan di lokasi lain serta meningkatkan jenis produk yang dijual. Sedangkan Tahu Berkas Sekumpul pada sel IV dapat menerapkan alternatif strategi integrasi vertikal maupun integrasi horizontal disesuaikan dengan kondisi internal perusahaan. Dilihat dari kekuatan yang dimiliki seperti memiliki nama baik perusahaan dan pangsa pasar yang luas, usaha industri tahu berkass sekumpul dapat menerapkan kombinasi kedua integrasi yaitu dengan menambah lini produk dan mengurangi biaya produksi yang dikeluarkan.

2. *Hold and Maintain Strategy* (Sel III, V, VIII)

Perusahaan yang merujuk pada strategi ini adalah perusahaan pada sel V, yaitu usaha industri Tahu Karya Bersama (Narso) dan Tahu Karya Bersama (Setu). *Hold and Maintain Strategy* atau disebut juga dengan strategi menjaga dan bertahan. Alternatif strategi yang dilakukan adalah melalui pengembangan produk dan penetrasi pasar. Perusahaan yang berada pada posisi ini dapat meluaskan pasarr, menambah fasilitas produksi, dan meningkatkan teknologi.

Analisis Strategi Pengembangan dengan Matriks SWOT.

Hasil analisis dengan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE menghasilkan sub total nilai tertimbang untuk setiap faktor strategis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Sub total nilai tertimbang kekuatan dikurangi dengan sub total nilai tertimbang kelemahan, hasilnya disebut dengan selisih kemudian diplot dalam diagram kartesius SWOT sebagai nilai X. Untuk mendapatkan nilai yang akan diplot sebagai nilai Y pada diagram kartesius SWOT didapat dari pengurangan sub total nilai tertimbang peluang dengan sub total nilai tertimbang

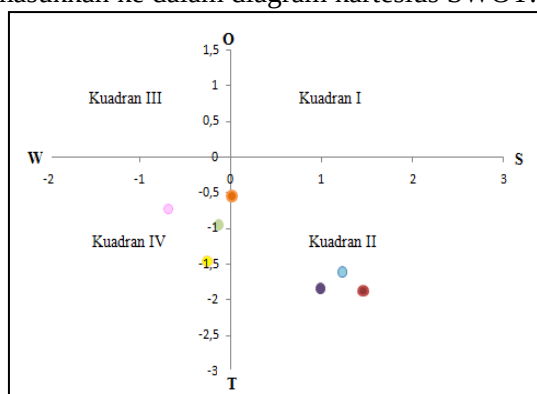
ancaman untuk mengetahui posisi perusahaan. Berikut ini adalah nilai sub total faktor strategis setiap perusahaan beserta selisihnya:

Tabel 3. Sub total nilai tertimbang dan selisih faktor strategis industri tahu di Kecamatan Martapura

No	Nama Perusahaan	Sub Total Nilai Tertimbang		X	Sub Total Nilai Tertimbang		Y
		S	W		O	T	
1.	Tahu Langgeng	2,33	0,88	1,45	0,58	2,45	-1,87
2.	Tahu Harapan Jaya	1,59	1,73	-0,14	1,02	1,98	-0,96
3.	Tahu Adi Karya	1,88	0,9	0,98	0,62	2,47	-1,85
4.	Tahu Berkas Sekumpul	2,24	1,02	1,22	0,69	2,31	-1,62
5.	Tahu Karya Bersama (Setu)	1,09	1,78	-0,69	1,11	1,83	-0,72
6.	Tahu Karya Bersama (Narso)	1,37	1,62	-0,25	0,7	2,17	-1,47
7.	Tahu Sukatmo	1,52	1,51	0,01	1,23	1,77	-0,54

Sumber: Pengolahan Data Primer 2017

Dari tabel 3. di dapat titik koordinat untuk dimasukkan ke dalam diagram kartesius SWOT.



Gambar 2. Diagram Kartesius SWOT Usaha Industri Tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar

Keterangan :

- = Tahu Langgeng (1,45; -1,87)
 - = Tahu Harapan Jaya (-0,14 ; -0,96)
 - = Tahu Adi Karya (0,98 ; -1,85)
 - = Tahu Berkas Sekumpul (1,22 ; -1,62)
 - = Tahu Sukatmo (0,01 ; -0,54)
 - = Tahu Karya Bersama Narso (-0,25 ; -1,47)
 - = Tahu Karya Bersama Setu (-0,69 ; -0,72)
- Plotting kedua nilai tersebut (X dan Y) pada diagram kartesius seperti tampak pada Gambar 2. dimana menghasilkan titik-titik yang

berlokasi pada berbagai kuadran. Pada kuadran II ditempati oleh usaha industri Tahu Langgeng, Tahu adi Karya, dan Tahu Berkas Sekumpul, sedangkan sisanya Tahu Harapan Jaya, Tahu Karya Bersama (Setu), Tahu Karya Bersama (Narso), dan Tahu Sukatmo ada pada kuadran IV.

Strategi pengembangan usaha pada industri tahu yang berada pada kuadran II akan lebih dikonsentrasikan pada strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan dalam rangka menghindari ancaman serta memanfaatkan peluang melalui strategi diversifikasi produk maupun diversifikasi pasar. Meskipun menghadapi ancaman, perusahaan pada kuadran ini masih memiliki kekuatan dari segi internal untuk menghandapi ancaman.

Usaha industri tahu yang berada pada kuadran IV akan diprioritaskan pada strategi WT, yakni membuat strategi yang mengurangi kelemahan yang dimiliki serta menghindari berbagai ancaman. Strategi yang dilakukan berdasarkan dengan kegiatan yang bersifat defensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Kondisi internal usaha industri tahu di Kecamatan Martapura antara lain : struktur organisasi perusahaan yang belum jelas, budaya perusahaan yang melakukan aktivitas pekerjaan dengan santai dan nyaman tetapi tepat waktu, sumberdaya perusahaan berupa tenaga kerja berasal dari keluarga, kerabat, dan tetangga disekitar lingkungan pabrik dan tempat tinggal pemilik perusahaan, permodalan berasal dari modal mandiri atau tidak bergantung pada pinjaman Bank maupun badan pinjaman keuangan lainnya sedangkan rata-rata bahan baku tahu yang digunakan adalah kedelai impor yang berasal dari pemasok yang sama yaitu berasal dari pasar karangan putih Martapura. Kondisi eksternal yang sangat mempengaruhi usaha industri tahu di Kecamatan Martapura antara lain: faktor ekonomi berupa daya beli dan pertumbuhan ekonomi masyarakat, faktor sosial berupa peningkatan pertumbuhan penduduk dan perubahan gaya hidup atau budaya

masyarakat lokal, pemasok, pesaing, serta konsumen.

2. Kekuatan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yaitu ketersediaan biaya modal yang efisien, jumlah peralatan produksi yang memadai, kemampuan memproduksi tepat waktu, keahlian produksi yang baik, serta kualitas produk yang baik dan selalu dipertahankan. Kelemahan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yaitu keterlibatan langsung pemilik perusahaan dalam proses produksi yang masih kurang, tenaga kerja atau karyawan yang memiliki keahlian spesialisasi pada bagian tugasnya saja, produktivitas yang tidak stabil, intensitas *monitoring* dari pemilik perusahaan yang masih kurang, serta metode atau teknik produksi yang masih tradisional. Peluang yang dimiliki usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yaitu jumlah pemasok lebih dari satu, banyaknya pelanggan tetap, serta rasa tahu yang sesuai dengan selera konsumen. Ancaman yang dihadapi usaha industri tahu di Kecamatan Martapura yaitu banyaknya jumlah perusahaan sejenis, kemudahan untuk memasuki bidang industri tahu dari para pendatang baru, serta banyaknya jumlah pelanggan dari pemasok bahan baku yang sama.
3. Setiap usaha industri tahu di Kecamatan Martapura memiliki peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan masing-masing. Usaha industri tahu yang memiliki keadaan yang serupa berdasarkan matriks IE dikelompokkan menjadi dua, yaitu kelompok pertama *growth and build* (strategi integrasi vertikal dan horizontal) adalah Tahu Langgeng, Tahu Harapan Jaya, Tahu Sukatmo, Tahu Berkat Sekumpul, serta Tahu Adi Karya dan kelompok kedua *hold and maintain* (strategi *turn around* dan diversifikasi konsentrik) adalah Tahu Karya Bersama (Setu) dan Tahu Karya Bersama (Narso). Berdasarkan matriks SWOT, strategi pengembangan yang diprioritaskan industri tahu berupa menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman (strategi ST) adalah Tahu Langgeng, Tahu Adi Karya, dan Tahu Berkat Sekumpul sedangkan strategi berupa meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman (strategi WT) adalah Tahu Harapan Jaya, Tahu Karya Bersama (Setu), Tahu Karya Bersama (Narso), dan Tahu Sukatmo.

Saran

1. Mengadakan berbagai kegiatan pembinaan dan pelatihan yang berkaitan dengan usaha industri tahu agar keterampilan dan pengetahuan pemilik maupun karyawan industri tahu di Kecamatan Martapura bertambah.
2. Membentuk struktur organisasi perusahaan yang lebih jelas.
3. Setiap perusahaan diharapkan selalu memperhatikan kualitas dan kuantitas produk yang dijual.
4. Cepat tanggap terhadap perubahan gaya hidup masyarakat agar mampu mempertahankan eksistensi produk tahu.
5. Memaksimalkan peluang dan memanfaatkan kekuatan perusahaan sebaik mungkin serta mengurangi ancaman yang dihadapi perusahaan dan memperbaiki kelemahan yang ada.
6. Menggunakan campuran produk kedelai lokal dan kedelai impor untuk pengembangan produk yang bertekstur lebih lembut.
7. Untuk penelitian lebih lanjut diharapkan dapat menganalisis efisiensi biaya usaha-usaha industri tahu di Kecamatan Martapura Kabupaten Banjar.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. Ir. H. Luthfi Fatah, MS dan Bapak Dr. Ir. H. Hamdani, MS sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada kedua orang tua Anas M.Pd dan Ibu Siti Hafisah, keluarga dan teman-teman yang selalu memberikan do'a dan dukungannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada seluruh pengusaha dan karyawan usaha industri tahu di Kecamatan Martapura serta konsumen yang bersedia meluangkan waktu untuk berbagi informasi.

DAFTAR PUSTAKA

David, F.R. 2011. *Manajemen Strategis. Ed. ke-10*. Salemba Empat. Jakarta.

- Depdikbud. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Ed. Ke-2. Balai Pustaka. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kristiyanti, Mariana. 2012. *Peran strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam pembangunan nasional*. *Jurnal Ekonomi*. 3(1):68-70.
- Lumban, R. M., Ine Maulina, Iwang Gumilar. 2012. *Analisis Pengembangan Usaha Pemindangan Ikan di Kecamatan Bekasi Barat*. *Jurnal Perikanan dan Kelautan*. 3(1): 17-24.
- Sarwono, B. & Y.P. Saragih. 2001. *Membuat Aneka Tahu*. Niaga Swadaya. Jakarta.
- Stanton, William J. 2001. *Prinsip Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.