

# ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI TAHU SKALA MENENGAH DIKOTA PADANG

**Atqonnul Fadli<sup>1</sup>, Gunarif Taib<sup>2</sup>, dan Novizar Nazir<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Magister Teknologi Industri Pertanian, Universitas Andalas Padang

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Andalas Padang

Email: akon\_fadli@yahoo.co.id

## ABSTRAK

Industri tahu di kota Padang mengalami keterbatasan dalam mengembangkan usahanya. Hal ini dikarenakan pelaku usaha tidak memahami faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman dari usaha tersebut. Tujuan penelitian adalah (1) Menganalisis faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap industri tahu, (2) Mendapatkan beberapa poin strategi pada industri tahu, serta (3) Menganalisis prioritas strategi mana yang paling efektif diterapkan dalam mengembangkan industri tahu dikota Padang. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Hasil analisa yang telah dilakukan didapatkan nilai IFE 3.55 dan EFE 3.46. Adapun dari analisi SWOT didapatkan 9 alternatif strategi. Berdasarkan analisa matriks QSPM prioritas strategi yang paling cocok untuk diterapkan adalah dari aspek pemasaran yaitu memperluas wilayah penjualan ke luar daerah dan pasar-pasar modern seperti supermarket, rumah makan, catering-catering, rumah sakit, panti asuhan, dan lain lain. Kata kunci-faktor eksternal; faktor internal; QSPM; SWOT

## PENDAHULUAN

Di kota Padang, banyak terdapat industri tahu mulai dari yang skala kecil sampai pada skala menengah. Untuk skala kecil, industri tahu ini memiliki jumlah karyawan yang kecil yaitu paling banyak sepuluh orang, kapasitas produksinya dari 100 ton kedelai sampai 900 ton kedelai per hari. Alat-alat yang digunakan masih sederhana dan manual. Sedangkan untuk industri tahu skala menengah jumlah karyawan besar dari sepuluh orang, kapasitas produksi yang dihasilkan membutuhkan lebih dari 1000 ton kedelai dalam sehari, alat-alat yang digunakan untuk produksi lengkap dan terstruktur. Menurut Badan Pusat Statistik (2000) mengklasifikasikan industri berdasarkan jumlah pekerjanya, yaitu: Industri rumah tangga dengan pekerja 1 - 4 orang total aset maks 200 juta, Industri kecil dengan pekerja 5 - 10 orang kriteria total aset > 200 juta - 500 juta, Industri menengah dengan pekerja 10 - 99 orang total aset > 500 juta - 2.5 miliar, Industri besar dengan pekerja 100 orang atau lebih total aset > 2.5 miliar.

Menurut data dari Dinas Perindustrian Kota Padang tahun 2018 bahwa terdapat sepuluh industri tahu yang terdaftar yaitu sebagai berikut ,UD Tahu Super Indra beralamat di samping PDAM Kecamatan Nanggalo, UD Tahu MTB yang beralamat di jl. Sungai Sapih, UD Tahu Alai yang beralamat di Sarang Gagak Kuranji, UD Tahu Alami yang beralamat di Lubuk Buaya, UD Tahu NTB yang beralamat di Koto Tangah, UD Tahu STR yang beralamat di Kampung Jambak, UD Tahu Sumedang yang beralamat di Kampung Kalawi, UD Tahu HB yang beralamat di Cengkeh Indarung, UD Tahu B. Asli yang beralamat di Kurao, UD Tahu STB yang beralamat di Parak Karakah.

Pada penelitian ini studi kasus dilakukan kepada industri tahu yang berkriteria skala menengah, seperti pada industri tahu Super, industri tahu MTB dan Industri tahu Alai. Hal ini di karenakan industri tahu ini mempunyai karakteristik yang hampir sama seperti produk tahu yang dihasilkan adalah produk tahu cina, sudah berpengalaman lebih dari sepuluh tahun, mempunyai kapasitas produksi lebih dari satu ton kacang kedelai per hari, omset usaha lebih dari Rp. 2.000.000,-/hari, karyawan lebih dari 20 orang, produknya rata-rata menguasai pasar-pasar yang ada di kota Padang, menggunakan teknologi yang bagus sehingga produk yang dihasilkan juga berkualitas serta telah mampu bertahan di kota Padang lebih dari 10 tahun.

Permasalahan industri tahu saat ini adalah, pelaku usaha terkendala dalam meningkatkan kapasitas usaha untuk dapat lebih berkembang dan lebih besar lagi. Menurut Didik (2007) industri tahu

mempunyai keterbatasan dalam mengembangkan usahanya dikarenakan beberapa faktor seperti lemahnya pemasaran, rantai distribusi yang panjang, kurangnya pengawasan, lemahnya kemampuan dalam mengelola manajemen, dan lain-lain. Didik (2007) menambahkan bahwa faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan sangat berpengaruh dalam mengembangkan suatu perusahaan, dengan mengetahui faktor faktor tersebut maka perusahaan akan mampu dalam memaksimalkan manajemen serta dapat berkembang lebih baik lagi. Berdasarkan wawancara awal pada penelitian didapatkan informasi bahwa perusahaan ini belum memiliki strategi usaha serta belum memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal dan eksternal sangat penting dalam mengantisipasi perubahan lingkungan terhadap usaha tersebut. Selain itu sistem manajemen yang dilakukan juga masih sederhana dan bersifat kekeluargaan.

Dari penjelasan diatas maka industri tahu perlu menerapkan langkah-langkah strategik dalam menjalankan usahanya. Yaitu dengan mengetahui faktor internal dan eksternal apa saja yang perlu dimanfaatkan untuk mengembangkan industri tahu agar dapat lebih maju dan lebih besar lagi.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan industri tahu dikota Padang. (2) Untuk mengetahui beberapa poin strategi pada industri tahu dikota Padang. (3) Untuk mengetahui prioritas strategi yang paling efektif diterapkan dalam mengembangkan industri tahu dikota Padang dalam menghadapi persaingan pasar.

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Pengumpulan Data

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Metode pengumpulan data diperoleh dengan observasi dan wawancara. Proses wawancara dilakukan dengan expert, para expert pada penelitian ini adalah 3 orang pelaku industri tahu Super yang berlokasi di Gurun Laweh, tahu MTB yang berlokasi di Sungai Sapih dan tahu Alai yang berlokasi di Sarang Gagak Kuranji, sedangkan dari kalangan akademis yaitu pakar dari Teknik Industri Universitas Andalas Padang. Waktu penelitian dilakukan dari bulan Mei 2019 s/d Agustus 2019

### B. Analisis Data

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Berikut cara proses dalam pembuatan matriks IFE dan EFE (David, 2006):

1. Pada kolom 1 tentukan faktor strategik internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Serta faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman,
2. Kemudian pada kolom 2 berikan bobot untuk masing-masing faktor, dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
3. Pada kolom 3 Berikan peringkat 1-4 untuk masing-masing faktor kunci, seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon faktor tersebut, dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik) hingga 1 (di bawah rata-rata).
4. Selanjutnya kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing peubah untuk menentukan total dari nilai tertimbang bagi organisasi.

Dalam matriks IFE, total keseluruhan nilai yang dibobot berkisar 1,0-4,0 dengan nilai rata-rata 2,5. Nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah dan nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Pada matriks EFE, total keseluruhan nilai yang dibobot tertinggi adalah 4,0 yang mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespon peluang yang ada dan menghindari ancaman. Nilai terendah adalah 1,0 menunjukkan strategi yang dilakukan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang, atau tidak menghindari ancaman yang ada.

Matriks SWOT untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan, dapat menggambarkan dengan jelas peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategik, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT (Rangkuti, 2005).

Matriks QSPM merupakan tahap akhir dari perumusan strategi yang secara objektif mengindikasikan alternatif strategi yang terbaik. QSPM terdiri atas empat komponen, antara lain (1) bobot, yang diberikan sama dengan yang ada pada matriks EFE dan IFE, (2) nilai daya tarik, (3) total nilai daya tarik dan (4) jumlah total nilai daya tarik. Ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan matriks ini (David, 2006), yaitu:

1. Mendaftarkan faktor kunci internal dan eksternal perusahaan
2. Memberikan bobot untuk setiap faktor kunci, sama dengan yang dipakai dalam matriks IFE dan EFE
3. Memeriksa dan mengidentifikasi strategi alternatif yang dapat dipertimbangkan untuk diimplementasikan
4. Menetapkan nilai daya tarik yang menunjukkan daya tarik relatif setiap strategi dalam alternative sel tertentu, dengan nilai: 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = amat menarik.
5. Menghitung total nilai daya tarik dengan mengalikan antara bobot dengan nilai daya tarik.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Jumlah ini mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap strategi. Semakin tinggi nilainya, menunjukkan strategi tersebut semakin menarik dan sebaliknya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Profil Industri Tahu

#### 1. UD. Tahu Super

UD. Tahu Super merupakan industri yang bergerak pada usaha pengolahan kedelai menjadi tahu. Industri ini merupakan salah satu usaha pembuatan tahu yang mempunyai kapasitas produksi yang besar dikota Padang. Pabrik tahu ini didirikan pada tahun 2000 oleh Bapak Indra di Jalan Kampung Koto, RT 01 RW 01 No. 5 kelurahan Gurun Laweh, Kecamatan Nanggalo, Padang. Beliau awalnya merupakan perantau yang sukses di Jakarta sebagai pedagang pakaian dipasar Tanah Abang, karena krisis moneter tahun 1998, usaha beliau juga ikut terkena dampak krisis akhirnya pulang ke kota Padang dan memulai karir kembali sebagai sopir sebuah pabrik tahu di Kurao. Setelah lebih kurang satu tahun bekerja di pabrik tersebut, karena adanya jiwa pengusaha dalam diri beliau, muncul keinginan untuk mendirikan pabrik sendiri dengan menyewa sebuah lahan seluas 1100 meter selama 20 tahun di tempat pabrik sekarang. Modal awal mendirikan pabrik berasal dari milik pribadi sebesar 100 juta rupiah, dimana 85 juta rupiah digunakan untuk membangun pabrik dan 15 juta rupiah untuk operasional. Pada awal pendirian, pemakaian kedelai untuk membuat tahu hanya dua karung atau 100 kg kedelai, dan membutuhkan waktu kira - kira tiga tahun untuk mendapatkan formula pembuatan tahu yang sesuai untuk produksi yang optimal dan mendapatkan pinjaman dari eksportir kedelai sebesar Rp. 150.000.000,- (seratus lima puluh juta rupiah) untuk pengembangan usaha. Setelah jatuh bangun dalam merintis usahanya sekarang Pak Indra merupakan salah satu pengusaha tahu yang sukses dikota Padang dengan kapasitas produksi diatas satu ton kedelai dalam satu hari

Dari hasil wawancara awal kendala dalam usaha ini adalah keterbatasan SDM serta manajemen yang masih bersifat kekeluargaan. Untuk meningkatkan hasil penjualan dibutuhkan tenaga pemasaran yang handal dalam melakukan penjualan. Karena saat ini industri tahu ini belum memaksimalkan market yang ada.

#### 2. UD. Tahu MTB

Bapak Herman merupakan pemilik industri tahu ini yang berada di Jalan Sungai Sapih, RT 03 RW 11 No. 30 kelurahan Gurun Sarik, Padang. Beliau awalnya bekerja di industri tahu pada tahun 1991 di wilayah Tabing selama lebih kurang sepuluh tahun, dikarenakan industri tahu ini bangkrut maka pada tahun 2011 beliau pindah ke pabrik tahu di Parak Karakah dengan sistem bagi hasil dengan temannya dan usaha itu pun mengalami kebangkrutan pada tahun 2014. Kemudian beliau bekerjasama dengan orang lain sebagai pekerja yang mengelola pabrik tahu di wilayah Kalawi sampai tahun 2015

dengan sistem bagi hasil, dengan adanya modal sendiri akhirnya beliau memutuskan kerjasama dan membuka usaha sendiri di wilayah Sungai Sapih. Usaha tahu tetap bertahan sampai saat ini dan tempat usaha yang awalnya sewa sekarang sudah milik sendiri. Setelah jatuh bangun dalam merintis usahanya sekarang Pak Herman juga merupakan pengusaha tahu yang sukses dikota Padang dengan kapasitas produksi di atas satu ton kedelai dalam satu hari. Dari hasil wawancara awal permasalahan yang dihadapi adalah kurangnya kendaaraan operasional dalam melakukan penjualan, hal ini berpengaruh terhadap omset penjualan, karena peluang target pasar masih banyak yang belum tergarap.

### **3. UD. Tahu Alai**

Bapak Zulfikar merupakan pemilik industri tahu AL yang berada di Jalan Sarang Gagak Rw 02 , RT 05 Kelurahan Anduring Kec Kuranji, Padang. Awalnya pabrik tahu berada di wilayah pasar Alai pada tahun 1998, karena limbah yang dihasilkan mengganggu masyarakat sekitar maka pada tahun 2000 pabrik pindah ke daerah Sarang Gagak sampai saat sekarang. Adapun rata-rata produksi UD Tahu Alai besar dari satu ton kedelai dalam satu hari. Struktur organisasi dalam pabrik ini, pemilik merangkap sebagai direktur dan keuangan (bendahara). Pak Zulfikar mempunyai karyawan berjumlah 35 orang dengan 2 orang mandor yang membantu proses pengawasan produksi. Dari hasil wawancara awal permasalahan yang dihadapi adalah terbatasnya modal usaha dan keterbatasan alat produksi sehingga potensi untuk menaikkan kapasitas produksi tahu jadi terbatas.

## **B. Identifikasi Faktor Strategi Internal dan Eksternal**

Berikut beberapa hasil identifikasi dan evaluasi terhadap faktor strategi internal kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal peluang dan ancaman dari industri tahu,:

1. Kekuatan:
  - a. SDM: owner mempunyai pengalaman lebih dari 10 tahun dalam mengelola usaha.
  - b. Pemasaran: mempunyai wilayah pemasaran yang luas
  - c. Manajemen: mempunyai standar SOP kerja yang baik dan jelas
  - d. Produksi: mempunyai produk yang bermutu, berkualitas dan dipercaya oleh masyarakat
2. Kelemahan:
  - a. SDM: skill dan kemampuan karyawan yang terbatas
  - b. Pemasaran: kurangnya Promosi perusahaan
  - c. Manajemen: manajemen bersifat kekeluargaan
  - d. Produksi: keterbatasan alat / teknologi sehingga kapasitas produksi masih terbatas
3. Peluang:
  - a. Pemerintah: adanya perhatian pemerintah terhadap UMKM dikota Padang
  - b. Ekonomi: pangsa pasar yang masih luas dan belum tergarap
  - c. Sosial budaya: sektor pariwisata yang sedang berkembang
  - d. Teknologi: perkembangan teknologi seperti media sosial yang bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan produktifitas
  - e. Pelanggan: Segmentasi konsumen mulai dari kalangan bawah sampai kalangan atas
4. Ancaman:
  - a. Ekonomi: fluktuasi harga bahan baku
  - b. Sosial budaya: kondisi curah hujan yang tinggi di kota Padang
  - c. Teknologi: tidak menguasai skill teknologi yang baru
  - d. Pesaing: Keberadaan produk sejenis dan persaingan harga dipasaran
  - e. Pelanggan: isu tentang tahu menggunakan bahan pengawet yang terlarang

## **C. Perumusan strategi (*Input Stage*)**

### **1. Matriks IFE dan EFE**

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan terhadap faktor-faktor strategik lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga diperoleh faktor-faktor kunci yang termasuk ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahannya serta menunjukkan kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang muncul.

**a. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)**

Matriks EFE ini digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal bisnis industri tahu berdasarkan kekuatan (*Strenght*) dan kelemahan (*Weakness*). Hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Beberapa Contoh Faktor Internal Kekuatan Industri Tahu di Kota Padang.

No	Faktor Internal Kekuatan	Rating	Bobot	Skor
1	Owner mempunyai pengalaman lebih dari 10 tahun	2.00	0.037	0.074
2	Owner mempunyai leadership yang bagus	2.00	0.032	0.064
3	Owner punya skill komunikasi yang baik	2.00	0.032	0.064
4	Mempunyai karyawan yang berpengalaman	1.333	0.032	0.043
5	Mempunyai karyawan yang loyal	1.33	0.031	0.041
Total				1.991

Tabel 2. Beberapa Contoh Faktor Internal Kelemahan Industri Tahu di Kota Padang..

No	Faktor Insternal Kelemahan	Rating	Bobot	Skor
1	Tingkat pendidikan karyawan yang rendah	1.00	0.047	0.047
2	Tenaga penjualan yang kurang	2.00	0.005	0.11
3	SDM yang terbatas	1.33	0.042	0.056
4	Skill karyawan yang rendah	1.00	0.052	0,052
5	Tidak ada pelatihan skill karyawan	1.00	0.051	0.051
Total				1.563

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan skor tertinggi terdapat pada faktor “Memiliki produk yang berkualitas dan bersaing dipasaran” dengan skor sebesar 0.120. Produk yang berkualitas dipilih oleh para expert dikarenakan produk yang mereka hasilkan dilalui dengan proses produksi yang tercontrol dengan baik, menggunakan bahan baku yang berkualitas, menggunakan teknologi yang memadai dan sanitasi produksi yang bagus. Sehingga produk yang dihasilkan berkualitas dan dipercaya oleh masyarakat. Adapun untuk kelemahan dari faktor internal adalah “kurangnya promosi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan” dengan skor sebesar 0.119. Faktor ini dipilih oleh para expert dikarenakan saat ini kondisi perusahaan promosi penjualan hanya dilakukan dari mulut kemulut konsumen. Belum dilakukannya promosi lewat media sosial, media cetak, radio dan lain - lain. Total skor terbobot faktor internal yang didapatkan dari hasil perhitungan matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dengan total skor 3.55. Hal ini menunjukkan bahwa nilai ini berada diatas rata - rata 2.5. Menurut David (2009) Nilai yang berada atas rata-rata 2.5 menunjukkan posisi internal perusahaan tersebut cukup kuat, dimana perusahaan memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal.

**b. Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)**

Matriks EFE ini digunakan untuk mengevaluasi kondisi eksternal bisnis industri tahu berdasarkan Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*). Evaluasi ini dilakukan dengan menentukan nilai skor untuk setiap faktor Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*). Skor didapatkan dari perkalian antara nilai bobot dan rating pada masing- masing faktor. Nilai bobot dari perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya, sedangkan nilai rating ditentukan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh expert, hasil perhitungan disajikan pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Beberapa Faktor Eksternal Peluang Industri Tahu di Kota Padang.

No	Faktor Eksternal Peluang	Rating	Bobot	Skor
1	Adanya perhatian pemerintah terhadap UKM	1.00	0.029	0.029
2	Adanya perhatian perbankan terhadap UKM	1.00	0.029	0.029
3	Pangsa pasar yang masih luas	2.667	0.058	0.0156
4	Peningkatan pendapatan masyarakat	2.00	0.04	0.08
5	Sektor pariwisata yang berkembang	1.667	0.062	0.103
Total				1.759

Tabel 4. Beberapa Faktor Eksternal Ancaman Industri Tahu di Kota Padang

No	Faktor Eksternal Ancaman	Rating	Bobot	Skor
1	Fluktuasi harga bahan baku	2.33	0.09	0.21
2	Fluktuasi nilai mata uang	1.33	0.08	0.11
3	Fluktuasi harga bahan bakar	2.00	0.09	0.19
4	Adanya pesaing baru	1.00	0.08	0.08
5	Persaingan harga dipasar	2.00	0.09	0.18
			Total	1.703

Faktor eksternal peluang didapatkan skor tertinggi pada faktor “Pangsa pasar yang masih luas dengan skor sebesar 0.156. Hal ini dikarenakan kondisi saat ini pangsa pasar yang masih jadi target market adalah pasar-pasar induk dan sebagian kecil pasar biasa. Sedangkan untuk peluang lainnya yang mungkin untuk dijadikan target market adalah rumah makan yang ada dikota padang, catering - catering, rumah sakit, hotel dan lain - lain.

Hal ini bisa menjadi peluang yang bagus untuk bisa lebih mengembangkan bisnis industri tahu ini dikota Padang. Adapun untuk faktor eksternal ancaman para ekspert memilih “fluktuasi harga bahan baku” yang mana didapatkan skor sebesar 0.21. Hal ini dikarenakan para ekspert menggunakan bahan baku yang impor dari luar negri yang didapatkan pada suplier mereka. Suplier menggunakan bahan baku ini dengan alasan kualitasnya lebih bagus dari bahan baku yang ada dari lokal dan lebih murah.

Total skor terbobot eksternal yang didapatkan dari hasil perhitungan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dengan total skor sebesar 3.461. Menurut David (2009) Nilai terbobot yang berada di atas rata-rata 2.5 menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu untuk memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan ancaman atau pengaruh negatif eksternal perusahaan.

## 2. Tahap pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahapan kedua yang dilakukan dalam perumusan strategi. Pada tahapan pencocokan (*Matching Stage*) ini yang digunakan adalah matriks SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai macam strategi. Alternatif strategi yang dihasilkan harus diarahkan kepada strategi-strategi untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang usaha serta mengatasi ancamannya. Sehingga dari matriks SWOT tersebut akan memperoleh empat kelompok alternatif strategi yang disebut dengan strategi SO, ST, WO serta WT. Adapun hasil penelitian dari matriks SWOT pada Tabel 5.

Tabel 5. Matrik SWOT

<i>INTERNAL</i> <i>EKSTERNAL</i>	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
	Owner mempunyai pengalaman lebih dari 10 tahun mengelola usaha	Tenaga pemasaran yang kurang
<i>Opportunities (O)</i>	<i>Strategi SO</i>	<i>Strategi WO</i>
Pangsa pasar yang masih luas	Meningkatkan, menjaga dan mempertahankan kualitas produk tahu dengan melakukan control terhadap proses produksi	Meningkatkan kemampuan karyawan dalam bidang pemasaran, pengolahan produk, manajemen perusahaan dengan cara mengikut sertakan dalam pelatihan - pelatihan
<i>Threaths (T)</i>	<i>Strategi (ST)</i>	<i>Strategi WT</i>
Fluktuasi harga bahan baku	Menjalin kerjasama dengan pemasok bahan baku dengan tujuan menjaga ketersediaan bahan baku	Mengikuti asosiasi pengusaha tahu di kota padang agar saling bertukar ilmu dan informasi terkait isu - isu terbaru yang sedang dihadapi oleh pengusaha

Kekuatan dan kelemahan yang digunakan pada matrik ini didasarkan kepada hasil identifikasi matriks IFE dan untuk Peluang dan ancaman yang digunakan hasil identifikasi matriks EFE. Strategi operasional yang dihasilkan dari kombinasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) melalui matrik SWOT pada industri tahu ini didapatkan, sebanyak 7 alternatif strategi. Strategi-strategi yang di maksud adalah sebagai berikut :

1. **Strategi SO.** Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Berdasarkan hasil kajian, strategi SO yang dirumuskan adalah sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan, menjaga dan mempertahankan kualitas produk tahu dengan melakukan control terhadap proses produksi.
  - b. Melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam bidang penambahan modal kerja dan investasi alat.
  - c. Melakukan kerjasama dengan dinas pariwisata kota Padang dengan cara menjadikan pabrik tahu sebagai salah satu destinasi wisata dikota Padang.
2. **Strategi WO** adalah strategi untuk mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan hasil kajian, strategi WO yang dirumuskan adalah sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam bidang pemasaran, pengolahan produk, manajemen perusahaan dengan cara mengikut sertakan dalam pelatihan - pelatihan.
  - b. Melakukan promosi pada media massa seperti media online, media cetak, radio, dll.
  - c. Memperluas wilayah penjualan ke pasar-pasar modern seperti supermarket, rumah makan, catering-catering, rumah sakit, panti asuhan.
3. **Strategi ST** adalah strategi yang menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman. Berdasarkan hasil kajian, strategi ST yang dirumuskan adalah sebagai berikut :
  - a. Menjalin kerjasama dengan pemasok bahan baku dengan tujuan menjaga ketersediaan bahan baku
  - b. Menambah armada kendaraan operasional untuk memperluas area penjualan.
  - c. Melakukan kerjasama dengan badan POM untuk mendapatkan sertifikat keamanan produk yang dikonsumsi.
4. **Strategi WT** adalah strategi yang menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman Berdasarkan hasil kajian, strategi WT yang dirumuskan adalah mengikuti asosiasi pengusaha tahu di kota padang agar saling bertukar ilmu dan informasi terkait isu - isu terbaru yang sedang dihadapi oleh pengusaha tahu di kota Padang.

### 3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Pada tahap keputusan (*Decision Stage*), merupakan tahapan akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan. Berikut hasil analisa yang telah dilakukan dengan menggunakan metode QSPM. Berikut data TAS (*Total Alternatif Score*) yang telah didapatkan pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 6.

Hasil data penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai tertinggi pada TAS adalah alternatif strategi pada poin 5 yaitu “Memperluas wilayah penjualan ke pasar-pasar modern seperti supermarket, rumah makan, catering-catering, rumah sakit, panti asuhan, dll. Para expert memiliki ketertarikan terhadap alternatif strategi tsb karena menganggap bahwa strategi itu merupakan suatu terobosan baru yang selama ini belum dilakukan oleh para expert. Sehingga diharapkan strategi ini merupakan salah satu solusi yang bisa diterapkan, dapat meningkatkan omset penjualan, serta menjadikan pabrik tahu menjadi lebih maju dan berkembang. Strategi ini dipilih karena saat ini untuk meningkatkan omset penjualan diperlukan target pasar yang baru,selama ini para pelaku usaha hanya terfokus dengan target pasar yang sudah ada.

Tabel 6. Nilai TAS Alternatif Strategi

No	Alternatif Strategi	Tas	Peringkat
1	Meningkatkan, menjaga dan mempertahankan kualitas produk tahu dengan melakukan control terhadap proses produksi	9.128	3
2	Melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam bidang penambahan modal kerja dan investasi alat	7.121	7
3	Meningkatkan kemampuan karyawan dalam bidang pemasaran, pengolahan produk, manajemen perusahaan dengan cara mengikut sertakan dalam pelatihan - pelatihan	8.508	5
4	Melakukan promosi pada media massa seperti media online, media cetak, radio, dll	9.340	2
5	Memperluas wilayah penjualan ke luar daerah dan pasar - pasar modern seperti supermarket, rumah makan, catering - catering, rumah sakit, panti asuhan, dll	9.424	1
6	Menjalin kerjasama dengan pemasok bahan baku dengan tujuan menjaga ketersediaan bahan baku	8.536	4
7	Menambah armada kendaraan operasional untuk memperluas area penjualan	7.972	6
8	Melakukan kerjasama dengan badan POM untuk mendapatkan sertifikat keamanan produk yang dikonsumsi	6.806	8
9	Mengikuti asosiasi pengusaha tahu di kota padang agar saling bertukar ilmu dan informasi terkait isu - isu terbaru yang sedang dihadapi oleh pengusaha tahu di kota Padang	6.516	9

#### 4. Analisis Persaingan Pasar

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada pemilik industri tahu (expert), para pedagang tahu di pasar induk dan pedagang keliling maka didapatkan informasi bahwa produk telor bisa dikatakan termasuk kedalam kompetitor produk tahu. Telor merupakan bahan pangan protein hewani yang dibutuhkan oleh masyarakat. Untuk mengetahui persaingan pasar tersebut maka peneliti mencoba membandingkan data harga telor yang didapatkan dari Dinas Pangan Provinsi Sumatera Barat dengan data penjualan tahu pada tahun 2019 yang didapatkan dari para expert (pemilik industri tahu). Hasil dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Harga Telor Tahun 2019

Harga Telor Tahun 2019		UD Tahu Super	UD Tahu MTB	UD Tahu Alai
Bulan	Harga Telor/kg (Rp)	Penjualan (Rp)	Penjualan (Rp)	Penjualan (Rp)
Januari	21,272	22,092,800	20,966,400	20,928,000
Februari	20,043	21,888,000	20,851,200	20,864,000
Maret	20,062	21,926,400	20,864,000	20,913,548
April	20,364	21,939,200	20,889,600	20,949,333
Mei	26,677	22,988,800	22,049,032	21,945,806
Juni	24,312	22,169,600	20,928,000	20,992,000
Juli	23,737	22,118,400	20,889,600	21,017,600
Agustus	19,674	20,996,129	19,406,452	19,509,677
September	20,397	21,964,800	20,970,667	20,864,000
Oktober	20,245	21,926,400	20,902,400	20,889,600
November	21,088	21,939,200	20,992,000	20,915,200
Desember	23,126	22,182,400	21,286,400	20,979,200

Sumber : Dinas Pangan Provinsi Sumatera Barat

Dari wawancara yang telah dilakukan ke pada pihak terkait pada Dinas Pangan Provinsi Sumatera Barat bahwasanya untuk harga satu kilo telor sama dengan lima belas butir telur atau



setengah rak telur. Harga telur normal adalah berkisar pada harga Rp.20.000,-/Kg. Hal ini dibenarkan oleh para pedagang telur yang ada di pasar induk. Pada bulan Mei 2019 terjadi kenaikan harga yang signifikan sebesar Rp. 26.677 hal ini terjadi karena pada bulan Mei 2019 bertepatan dengan bulan ramadhan. Tren kenaikan harga ini masih berlangsung sampai bulan Juli 2019. Pada bulan Juli harga telur berkisar di harga Rp.23.737,- kenaikan ini terjadi dikarenakan adanya kenaikan harga pakan ternak sehingga berimbas kepada harga telur ayam. Harga telur ayam turun di bulan Agustus 2019 disebabkan adanya hari raya Idul Adha sehingga adanya penurunan penjualan yang berimbas pada harga telur menjadi murah. Pada bulan Desember 2019 terjadi kenaikan karena berkaitan dengan natal dan libur akhir tahun

Setelah dilakukan poses wawancara pada expert pemilik industri tahu berkaitan dengan data tahu diatas bahwa adanya tren kenaikan penjualan tahu adalah disaat ada momen kenaikan harga telur dan tren setiap tahun seperti bulan puasa sampai akan lebaran, satu minggu setelah lebaran dan di akhir tahun. Permintaan tahu diakhir tahun dikarenakan adanya libur natal dan tahun baru

Kenaikan harga telur memberikan efek postif pada penjualan tahu di pasaran, dikarenakan masyarakat bisa memilih alternatif bahan pangan yang sama - sama mengandung protein pengganti dari telur. Harga tahu juga lebih murah dari pada telur, disaat harga telur turun pada bulan Agustus 2019 yang disebabkan adanya hari raya idul adha maka pada saat penjualan tahu juga turun. Disaat adanya penurunan penjualan tahu biasanya yang dilakukan oleh para pemilik industri tahu ini adalah dengan menurunkan kapasitas produksi. Dari data diatas dapat dilihat bahwa ketika adanya lonjakan harga pada telur maka penjualan tahu juga meningkat, karena masyarakat memilih produk tahu sebagai pengganti telur sebaliknya disaat harga telur turun memberikan efek turunnya penjualan tahu.

## KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor kekuatan dari industri tahu di kota Padang adalah memiliki produk yang berkualitas dan bersaing dipasaran.
2. Peluang yang ada saat ini pada industri tahu dikota Padang adalah masih luasnya pangsa pasar untuk penjualan produk.
3. Adapun prioritas alternatif strategi yang didapatkan dari hasil penelitian ini adalah memperluas wilayah penjualan ke luar daerah dan pasar-pasar modern seperti supermarket, rumah makan, catering, rumah sakit, panti asuhan, dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. 2010. Manajemen Bisnis. Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik. 2000. Karakteristik Jenis Industri Kecil dan Menengah.
- David, R. 2008. Manajemen Strategi Konsep. Salemba Empat.
- Emawati. 2007. Analisis Kelayakan Finansial Industri Tahu (Studi Kasus : Usaha Dagang Tahu Bintaro, Kabupaten Tangerang, Propinsi Banten ). UIN Syarif Hidayatullah.
- Firdaus, M. 2010. Manajemen Agribisnis. Bumi Aksara.
- Holle, F. R., & Dewi, R. M. 2014. Pengembangan Industri Kecil Tahu Pada Sentral Industri Tahu dan Tempe Desa Sepande Kecamatan Candi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah*, 2(3), 1–15.
- Mangunwidjaja, & Sailah. 2002. Pengantar Teknologi Pertanian. Penebar Swadaya.
- Mohammad, F. R. 2017. Analisis Startegi Pemasaran pada UMKM Kentang Teri Ny Hore.
- Muchtadi, D. 2014. Prinsip Teknologi Pengolahan Pangan Sumber Protein. Alfabeta.
- Nurhayati, N., Hubeis, M., & Raharja, S. 2012. Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Tahu Di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat, 7(2), 111–121. <https://doi.org/10.29244/mikm.7.2.111-121>
- Oktaviani. 2014. Analisis Strategi Bisnis PT XYZ.
- Pangan, D. 2019. Rekapitulasi Harga Telor Tahun 2019.
- Perindustrian, D. 2008. Industri Tahu yang Terdaftar di Kota Padang.

- Rangkuti, F. 2005. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rozelin, D. 2008. Perencanaan Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang Tahun 2007 - 2008.
- Wisman., I. A. 2011. Strategi dan Kelayakan Pengembangan Lembaga Intermediasi untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia (Studi Kasus Balai Inkubator Teknologi di Puspiptek Serpong). Institut Pertanian Bogor.