

**ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
AGROINDUSTRI TAHU SKALA RUMAH TANGGA
(Studi Kasus Di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri)**

SKRIPSI

Oleh:

AMELIA ANNISAHAQ

0710440006



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2012**

**ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN
AGROINDUSTRI TAHU SKALA RUMAH TANGGA
(Studi Kasus di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri)**

Oleh :



AMELIA ANNISAHAQ

0710440006-44

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2012**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Januari 2012

Amelia Annisahaq
0710440006-44



LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI
PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI TAHU
SKALA RUMAH TANGGA (Studi Kasus di
Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota
Kediri)**

Nama Mahasiswa : **AMELIA ANNISAHAQ**

NIM : **0710440006-44**

Jurusan : **SOSIAL EKONOMI PERTANIAN**

Program Studi : **AGRIBISNIS**

Menyetujui : **Dosen Pembimbing**

Utama,

Pendamping,

Ir. Effy Yuswita, M.Si
NIP. 19611009 198803 2 001

Fahrivah, SP, M.Si
NIP. 19780614 2008012 2 003

Mengetahui,
Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Ketua,

Dr. Ir. Syafril, MS
NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan:

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan
MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Ir. Effy Yuswita, M.Si
NIP. 19611009 198803 2 001

Fahriyah, SP, M.Si
NIP. 19780614 2008012 2 003

Penguji III

Penguji IV

Dr. Ir. Syafril, MS.
NIP. 19580529 198303 1 001

Silvana Maulidah. SP. MP
NIP. 19770309 200701 2 001

Tanggal Lulus :



*Skripsi ini kupersembahkan untuk..
Kedua Orang tuaku dan Kedua Adikku Tersayang,
Andhika Raymond Syarif dan Ryan Rudianto
Thanks For The Best Love And Support... ☺*

RINGKASAN

AMELIA ANNISAHAQ. 0710440006-44. Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Skala Rumah Tangga (Studi Kasus di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri). Dibawah Bimbingan Ir. Effy Yuswita, M.Si dan Fahriyah, SP, M.Si

Dalam rangka pembangunan nasional, pembangunan pertanian adalah salah satu hal yang perlu diperhatikan. Pembangunan pertanian dapat dimulai dengan adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada produk pertanian yang ada di Indonesia. Mengingat sifat-sifat produk pertanian yang memiliki karakteristik *perishable* atau mudah rusak, maka diperlukan adanya suatu strategi yang dapat mengubah produk pertanian menjadi lebih tahan lama dan memiliki nilai tambah yaitu dengan menjaga keterkaitan antara sektor pertanian dan sektor industri melalui agroindustri.

Agroindustri merupakan suatu industri pertanian yang kegiatannya terkait dengan sektor pertanian. Keterkaitan tersebut menjadi salah satu ciri dari Negara berkembang yang strukturnya mengalami transformasi dari ekonomi pertanian (*agriculture*) menuju industri pertanian (agroindustri). Wujud keterkaitan ini adalah sektor pertanian sebagai industri hulu yang memasok bahan baku dan sektor industri pertanian sebagai industri yang meningkatkan nilai tambah pada hasil pertanian menjadi produk yang kompetitif (Kusumawardani, 2009). Munculnya agroindustri dapat memberikan ruang baru bagi produsen untuk menggali kemampuannya dalam memproduksi produk pertanian agar lebih menarik dan disukai oleh konsumen.

Didasarkan pada kemudahan memperoleh bahan baku kedelai yang dimiliki, maka jenis agroindustri yang tumbuh di Kota Kediri adalah agroindustri pengolahan tahu. Kota Kediri merupakan sentra produsen tahu di Jawa Timur. Di Kota Kediri banyak tersebar para pengrajin tahu secara tradisional dan turun temurun. Agroindustri tahu ini merupakan agroindustri yang menggunakan bahan baku kedelai yang diolah menjadi tahu.

Dengan adanya nilai tambah dan permasalahan yang dihadapi agroindustri tahu skala rumah tangga tersebut, diperlukan adanya strategi yang tepat agar agroindustri tersebut dapat terus berkembang. Sehingga dengan adanya strategi yang tepat akan dapat mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan potensi sumberdaya alam secara optimal dengan cara memberikan nilai tambah terhadap komoditas pertanian serta usaha tersebut mampu berkembang dalam persaingan pasar yang kompetitif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan mengkaji beberapa pokok permasalahan, yaitu (1) Seberapa besar nilai tambah yang diciptakan agroindustri tahu, (2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan strategi pengembangan yang tepat bagi agroindustri tahu.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui besarnya nilai tambah pada agroindustri tahu, (2) Merumuskan strategi yang tepat dalam upaya pengembangan usaha agroindustri tahu.

Metode penentuan responden digunakan metode sensus yakni sebanyak empat agroindustri tahu skala rumah tangga. Metode analisis data yang digunakan

terdiri dari analisis nilai tambah dan analisis SWOT dengan menggunakan matrik urgensi, matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik *grand strategy* dan matrik SWOT.

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu skala rumah tangga di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri, maka agroindustri tahu dari perhitungan dapat diketahui bahwa rata-rata nilai produksi yang diperoleh produsen tahu sebesar Rp 15.600 per proses produksi. Rata-rata nilai tambah sebesar Rp 6.350 atau dengan rasio nilai tambah sebesar 40,7%. Imbalan tenaga kerja dari setiap kilogram kedelai menjadi tahu sebesar Rp 1356,25 atau sebesar 21,35% dari nilai tambahnya. Sedangkan besarnya keuntungan rata-rata per produksi adalah Rp 1243,75 per kilogram produksi atau dengan tingkat keuntungan sebesar 19,58% dari nilai tambahnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa agroindustri tahu di Kelurahan Bawang menghasilkan nilai tambah dan keuntungan yang tinggi bagi produsen.

Strategi yang dapat diterapkan agroindustri tahu dapat diketahui dari matrik posisi dan strategi agroindustri adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Sedangkan dari matrik SWOT dapat disusun alternatif-alternatif strategi yang harus dijalankan secara bersamaan dengan menggunakan strategi SO (*Strength-Opportunities*) dimana memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi dan menangkap peluang yang ada, strategi yang dapat digunakan antara lain meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk, memperluas wilayah pemasaran, meningkatkan teknologi dan inovasi produk serta mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku.

Kata Kunci: Agroindustri, Tahu, Strategi Pengembangan, Nilai Tambah, SWOT

SUMMARY

AMELIA ANNISAHAQ. 0710440006-44. Value Added Analysis and Development Strategy of Tofu Household Scale Agroindustry (Case Study in Bawang Subdistrict, Pesantren District, Kediri City). Supervised by Ir. Effy Yuswita, M.Si and Fahriyah, SP, M.Si

The framework of the national development, agricultural development is one of the things to note. Agricultural development can be started by the presence of improvement carried on agricultural products that is in Indonesia. Remember the nature of agricultural products that has the characteristics of easily broken, then required the presence of a strategy that can change agricultural products into more sustainable and has added value by keeping connectedness between the agricultural sector and industry sector through agro industry.

Agro industry is an industrial agriculture its activities related to the agricultural sector. The relatedness of becoming one of the characteristics of developing countries whose structure suffered transformation from agro economy destinate agricultural industry. This is a manifestation of the interconnectedness of agriculture as an industry that supplies raw materials headwaters and industrial sectors of agriculture as an industry that increase in value added on agricultural produce become competitive product (Kusumawardani, 2009). The agro industry can give space for new producer.

Based on ease getting material soybean owned, then type agroindustri in the town of Kediri is processing tofu agroindustri. Cities are engines kediri producer tofu in east java. In the city of kediri many scattered the handicraftsman tofu traditionally and hereditary. Tofu agro industry this is agro industry who uses raw materials soybeans tillable come to tofu.

With the presence of added value and the problems faced by tofu agroindustri these household scales, required the presence of strategy that proper so as to agro industry would be continued to develop. So with the correct strategy will reach success in the harness of natural resources potential optimally by how to give added value against agricultural commodity and the effort to grow in competition a competitive market.

Based on the above description, this study will examine some fundamental issues is: (1) How much added value gained agroindustry of tofu, (2) Identify strength and weakness to determine development strategy convenient for tofu agro industry.

The purpose of this study is: (1) Analyzing the added value in agroindustry of tofu, (2) Formulate appropriate strategies business development in agroindustry of tofu.

The method to determine the respondents used a census method that is as much as 4 tofu household scale agroindustry. Data Analysis Methods used in this study consist of added value analysis and SWOT analysis by using a matrik urgensi, matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik grand strategy and matrik SWOT.

Based on the results of research on value added analysis and development strategy of tofu household scale agroindustry in the Bawang Subdistrict, Pesantren

District, Kediri City, the tofu agroindustry from the calculations can be seen that the average production value of the acquired producers of tofu Rp 15.600 per production process . The average value of Rp 6.350 or the ratio of added value of 40,7%. Reward the labor of every kilogram of soybean into tofu Rp 1356,25 or 21,35%. While the magnitude of the average profit per production is Rp 1243,75 per kilogram of production or by a margin of 19,58% of the value added, so that can be concluded that tofu agro industry the Bawang Subdistrict produce added value and a high return for producer.

The strategy can be implemented by tofu agroindustry can be known from the matrix position and strategy is a strategy that supports the policy of aggressive growth. While the SWOT matrix to the strategic alternatives that must be run simultaneously by using the strategy of SO (Strength-Opportunities), which harnesses the power possessed to deal with and capture the opportunities, strategies that can be used among others to improve the quality, quantity and continuity of products on the market , expand the areas of marketing, improve technology and product innovation and maintaining the trust of suppliers of raw materials.

Keywords : Agroindustry, Tofu, Strategy Development, Value Added, SWOT



KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Skala Rumah Tangga (Studi Kasus di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri)”**. Penulisan skripsi ini disusun sebagai persyaratan menyelesaikan studi S-1 di Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, membimbing serta memberikan petunjuk dalam pelaksanaan penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Ir. Effy Yuswita, M.Si selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran selama penyusunan skripsi.
 2. Ibu Fahriyah, SP, M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran selama proses penyusunan skripsi.
 3. Bapak Dr.Ir. Syafrial, MS dan Ibu Silvana Maulidah. SP. MP selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran pada penulisan skripsi ini.
 4. Bapak Dr. Ir. Syafrial, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya Malang.
 5. Para produsen tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri atas informasi dan bantuan selama proses penyusunan skripsi.
 6. Kedua orangtua, keluarga dan sahabat atas doa dan motivasi yang diberikan.
 7. Teman-teman Agribisnis '07 dan semua pihak atas bantuan dan kebersamanya.
- Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Maka, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, Januari 2012

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan pada tanggal 29 Agustus 1989 di Kota Kediri, Jawa Timur. Penulis merupakan putri pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Boediadji Al Gatot dan Tiwi Lestari.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri Banjaran 1 Kediri (1995-2001), dan melanjutkan pendidikan ke SMP Negeri 3 Kediri (2001-2004), kemudian menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 7 Kediri (2004-2007). Pada tahun 2007, penulis diterima sebagai mahasiswa di Universitas Brawijaya, Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi, Program Studi Agribisnis melalui jalur PSB (Penerimaan Siswa Berprestasi).



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu	7
2.2 Tinjauan Umum Kedelai	10
2.2.1 Taksonomi Tanaman Kedelai.....	10
2.2.2 Kegunaan Kedelai	11
2.3 Tinjauan Umum Produk Tahu	13
2.3.1 Macam-macam Tahu	13
2.4.2 Kandungan Gizi Produk Tahu.....	14
2.4 Tinjauan Agroindustri	16
2.4.1 Pengertian Agroindustri	16
2.4.2 Skala Usaha Agroindustri.....	18
2.4.1 Peranan Agroindustri	19
2.4.2 Permasalahan dalam Pengembangan Agroindustri.....	19
2.5 Konsep Nilai Tambah	22
2.6 Pengertian Strategi	24
2.7 Analisis SWOT	24
2.8 Perumusan Strategi	27
2.8.1 Matrik Urgensi	28
2.8.2 Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	28
2.8.3 Matrik <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	29
2.8.4 Matrik <i>Internal External</i> (IE).....	29
2.8.5 Matrik <i>Grand Strategy</i>	32
2.8.6 Matrik SWOT.....	33

III. KERANGKA DAN KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Pemikiran	35
3.2 Hipotesis	39
3.3 Batasan Masalah	39
3.4 Definisi Operasional	39
3.2 Pengukuran Variabel	40

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi	43
4.2 Metode Penentuan Responden	43
4.3 Metode Pengumpulan Data	43
4.4 Metode Analisis Data	45
4.4.1 Analisis Nilai Tambah	45
4.4.2 Analisis SWOT (Lingkungan Perusahaan)	46

V. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

5.1 Keadaan Geografis dan Batas Administratif	54
5.2 Komposisi Penduduk Berdasar Jenis Kelamin	54
5.3 Komposisi Penduduk Berdasar Usia	55
5.4 Komposisi Penduduk Berdasar Tingkat Pendidikan	55
5.5 Komposisi Penduduk Berdasar Mata Pencaharian	56

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1 Karakteristik Responden Agroindustri Tahu	58
6.1.1 Tingkat Usia Responden	58
6.1.2 Jumlah Keluarga	59
6.1.3 Tingkat Pendidikan	59
6.1.4 Lama Usaha	60
6.1.4 Jenis Usaha	61
6.2 Karakteristik Agroindustri Tahu	61
6.2.1 Lahan/ Bangunan	61
6.2.2 Tenaga Kerja	62
6.2.3 Modal	63
6.2.4 Bahan	64
6.2.5 Teknologi	65
6.2.6 Pemasaran	66
6.3 Proses Produksi	66
6.4 Analisis Nilai Tambah Agroindustri Tahu	72
6.5 Analisis Strategi Pengembangan	76
6.5.1 Analisis Lingkungan Internal Agroindustri	76
6.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal Agroindustri	81
6.5.3 Analisis Matrik Urgensi	85
6.5.4 Analisis Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	85
6.5.5 Analisis Matrik <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	87

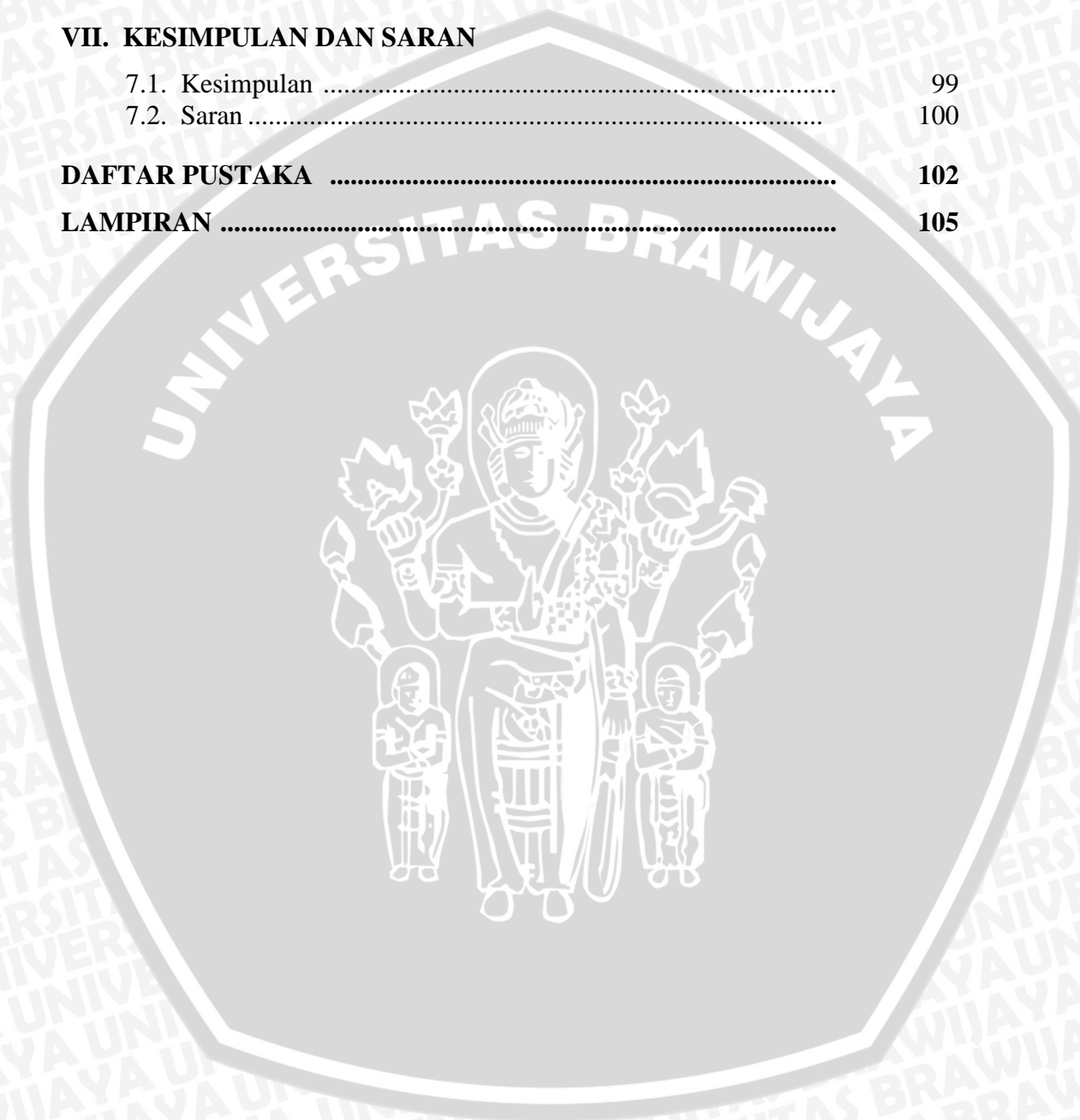
6.5.6 Analisis Matrik <i>Internal External</i> (IE).....	88
6.5.7 Analisis Matrik <i>Grand Strategy</i>	90
6.5.8 Analisis Matrik SWOT.....	92
6.5.9 Implementasi Strategi.....	94

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan	99
7.2. Saran	100

DAFTAR PUSTAKA	102
-----------------------------	------------

LAMPIRAN	105
-----------------------	------------



DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Komoditas Pertanian Kota Kediri Bulan Juli Tahun 2011	4
2.	Kandungan Gizi dalam Tiap 100 gram Bahan Baku Kedelai	12
3.	Komposisi Zat Gizi Tahu dalam 100 gram	15
4.	Komposisi Asam Amino Tahu (mg/gr nitrogen total)	15
5.	Format Nilai Tambah Pengolahan	23
6.	Analisis Nilai Tambah Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	46
7.	Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman	49
8.	Matrik IFE	50
9.	Matrik EFE	51
10.	Matrik Internal – Eksternal (IE)	52
11.	Matrik SWOT	53
12.	Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasar Jenis Kelamin Tahun 2011	54
13.	Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Usia Tahun 2011	55
14.	Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2011	56
15.	Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Mata Pencarian Tahun 2011	57
16.	Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Usia di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	58

17.	Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Jumlah Anggota Keluarga Di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	59
18.	Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Kelurahan Bawang Tahun 2011.....	60
19.	Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Lama Usaha di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	60
20.	Banyaknya Tenaga Kerja yang Digunakan Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	63
21.	Besarnya Modal Responden Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri dalam Satu Kali Produksi Tahun 2011	63
22.	Bahan Pembuatan Tahu dalam Satu Kali Produksi pada Bulan Juli Tahun 2011	64
23.	Rincian Harga Input Lain dalam Satu Kali Produksi pada Bulan Juli Tahun 2011	65
24.	Kegunaan Peralatan yang Digunakan untuk Memproduksi Tahu Di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011.....	65
25.	Rata-rata Nilai Tambah Satu Kali Proses Produksi pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	73
26.	Matrik IFE Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	86
27.	Matrik EFE Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	87
28.	Matrik SWOT Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	93

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1.	Skema Kerangka Pemikiran Analisis Usaha dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	38
2.	Matrik Grand Strategy	52
3.	Diagram Proses Pengolahan Tahu	67
4.	Diagram Alat yang Digunakan untuk Mengolah Kedelai Menjadi Tahu	68
5.	Kedelai Lokal yang Siap diproduksi	69
6.	Pencucian Kedelai di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	69
7.	Proses Penggilingan Kedelai Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011.....	69
8.	Proses Pemasakan Bubur Kedelai Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	70
9.	Proses Penyaringan Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	71
10.	Proses Pengasaman Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	71
11.	Proses Pencetakan dan Pengepresan Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	72
12.	Pemotongan dan Tahu Siap dipasarkan Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011	72
13.	Distribusi Nilai Tambah Bagi Pendapatan Tenaga Kerja dan Keuntungan Produksi Tahu Per Proses Produksi pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri ...	75
14.	Matrik IE Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	89

15. Posisi Strategi Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	91
16. Peta Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	114



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Halaman
1.	Kuisisioner Penelitian	105
2.	Nama Responden yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	110
3.	Perhitungan Nilai Tambah Per Proses Produksi Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri .	111
4.	Matrik Urgensi Lingkungan Internal Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	112
5.	Matrik Urgensi Lingkungan Eksternal Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	113
8.	Peta Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri	114



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertanian merupakan salah satu sumber daya alam terbesar yang dimiliki oleh Indonesia dan menjadi dasar bagi pertumbuhan sektor yang lain. Sektor pertanian berperan penting dalam pembangunan nasional, hal ini disebabkan sektor pertanian memberikan kontribusi cukup besar terhadap PDB dan juga menyediakan lapangan pekerjaan sebesar 50% bagi masyarakat pedesaan. Di Kota Kediri tenaga kerja terserap di sektor pertanian sebesar 2% dari PDRB. Selain itu, sektor pertanian juga berperan sentral terhadap penyediaan bahan pangan (Badan Pusat Statistik, 2009).

Dalam rangka pembangunan nasional, pembangunan pertanian adalah salah satu hal yang perlu diperhatikan. Pembangunan pertanian dapat dimulai dengan adanya perbaikan-perbaikan yang dilakukan pada produk pertanian yang ada di Indonesia. Mengingat sifat-sifat produk pertanian yang memiliki karakteristik *perishable* atau mudah rusak, maka diperlukan adanya suatu strategi yang dapat mengubah produk pertanian menjadi lebih tahan lama dan memiliki nilai tambah yaitu dengan menjaga keterkaitan antara sektor pertanian dan sektor industri melalui agroindustri. Dalam hal ini, menurut Antarno (1991), agroindustri pertanian memberikan alternatif produk sekunder, tersier yang lebih tahan lama dan memiliki nilai tambah dari produk primer pertanian.

Agroindustri merupakan suatu industri pertanian yang kegiatannya terkait dengan sektor pertanian. Keterkaitan tersebut menjadi salah satu ciri dari negara berkembang yang strukturnya mengalami transformasi dari ekonomi pertanian (*agriculture*) menuju industri pertanian (agroindustri). Wujud keterkaitan ini adalah sektor pertanian sebagai industri hulu yang memasok bahan baku dan sektor industri pertanian sebagai industri yang meningkatkan nilai tambah pada hasil pertanian menjadi produk yang kompetitif (Kusumawardani, 2009).

Munculnya agroindustri dapat memberikan ruang baru bagi produsen untuk menggali kemampuannya dalam memproduksi produk pertanian agar lebih menarik dan disukai oleh konsumen. Menurut Soekartawi (2000), pembangunan

agroindustri disepakati sebagai lanjutan dari pembangunan pertanian. Strategi pembangunan pertanian yang berwawasan agribisnis, pada dasarnya menunjukkan arah bahwa pengembangan agribisnis merupakan suatu upaya yang sangat penting untuk mencapai beberapa tujuan yaitu menarik dan mendorong munculnya industri baru di sektor pertanian, menciptakan struktur perekonomian yang tangguh, efisien dan fleksibel, menciptakan nilai tambah, meningkatkan penerimaan devisa, menciptakan lapangan kerja dan memperbaiki pendapatan. Namun semua itu tentunya perlu melihat pada potensi yang ada.

Didasarkan pada kemudahan memperoleh bahan baku kedelai yang dimiliki, maka jenis agroindustri yang tumbuh di Kota Kediri adalah agroindustri pengolahan tahu. Kota Kediri merupakan sentra produsen tahu di Jawa Timur. Di Kota Kediri banyak tersebar para pengrajin tahu secara tradisional dan turun temurun. Agroindustri tahu ini merupakan agroindustri yang menggunakan bahan baku kedelai yang diolah menjadi tahu. Untuk memenuhi kebutuhan kedelai, di Kota Kediri terdapat pasar grosir yang terletak di Kelurahan Nggronggo, Kecamatan Kota, Kota Kediri. Dengan adanya pasar grosir tersebut, produsen lebih mudah memperoleh bahan baku kedelai dengan harga grosir atau murah. Bahan baku kedelai yang sering digunakan berasal dari kedelai lokal yang berkualitas, tergantung ketersediaan pasar.

Salah satu sentra penghasil tahu di Kota Kediri adalah Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren. Di kelurahan tersebut terdapat 11 agroindustri tahu yang terdiri dari 7 agroindustri tahu skala kecil dan 4 agroindustri tahu skala rumah tangga. Agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang telah lama dirintis dan diusahakan secara turun menurun. Berdasarkan hasil survei pendahuluan, pada agroindustri tahu skala rumah tangga yang ada di Kelurahan Bawang masih berada pada keterbatasan dalam memproduksi tahu, secara kuantitatif belum ada data yang menggambarkan jumlah konsumsi tahu, namun diperkirakan jumlah konsumsi tahu akan meningkat seiring dengan pertambahan jumlah penduduk, peningkatan pendapatan penduduk, dan perkembangan gaya hidup masyarakat yang menjadikan tahu sebagai makanan pelengkap. Selain output yang dihasilkan cenderung tetap, masalah yang sering dihadapi oleh sebagian besar agroindustri

skala rumah tangga yaitu kesulitan dalam hal wilayah pemasaran yang masih berorientasi di wilayah Kabupaten dan Kota Kediri dan masih belum ke luar Kota.

Dengan adanya nilai tambah dan permasalahan yang dihadapi agroindustri tahu skala rumah tangga tersebut, diperlukan adanya strategi yang tepat agar agroindustri tersebut dapat terus berkembang. Sehingga dengan adanya strategi yang tepat akan dapat mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan potensi sumberdaya alam secara optimal dengan cara memberikan nilai tambah terhadap komoditas pertanian serta usaha tersebut mampu berkembang dalam persaingan pasar yang kompetitif.

Berdasarkan uraian tersebut maka perlu diadakan penelitian mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu skala rumah tangga di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang kondisi agroindustri tahu skala rumah tangga dan memberikan informasi bagi pengusaha mengenai sejauh mana agroindustri tahu memberikan nilai tambah dan keuntungan bagi pengusaha dalam meningkatkan produksi dan pengembangan usahanya.

1.2. Rumusan Masalah

Kota Kediri merupakan sentra produsen tahu di Jawa Timur, Indonesia. Di Kota Kediri terdapat 33 agroindustri tahu yang terdiri dari 18 industri rumah tangga, 14 industri kecil dan 1 industri sedang. Kota ini merupakan salah satu daerah pertanian dan perkebunan yang subur. Petani Kediri menghasilkan tanaman padi, aneka palawija, buah-buahan, kedelai, jagung, kacang-kacangan (kacang tanah, kacang hijau) serta ubi-ubian (ubi kayu, ubi jalar) (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, 2010).

Tabel 1 menjelaskan produksi komoditas pertanian yang berada di Kota Kediri pada Bulan Juli Tahun 2011. Kedelai terdapat di urutan kedua dari produksi komoditas pertanian yang ada di Kota Kediri. Produksi kedelai di Kota Kediri adalah 738,344 ton, sedangkan kebutuhan agroindustri di Kelurahan Bawang 135 kg satu kali produksi, dengan demikian kedelai yang ada di Kota Kediri dapat

mencukupi kebutuhan agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang. Kedelai yang ada di Kota Kediri digunakan untuk pengolahan tahu dan tempe.

Tabel 1. Komoditas Pertanian Kota Kediri Bulan Juli Tahun 2011

No	Komoditi	Produksi (Ton)	Import (Ton)	Konsumsi (Ton)
1	Beras	1.809,389	998,000	1.893,000
2	Kedelai	738,344	150,000	647,726
3	Jagung	19,000	218,000	52,615
4	Ubi Jalar	15,000	40,000	1,600
5	Kacang Tanah	3,420	15,000	4,449
6	Ubi Kayu	2,000	260,00	225,600
7	Kacang Hijau	0,000	10,000	8,400

Sumber: Dinas Ketahanan Pangan Kota Kediri, 2011

Kota Kediri memiliki pasar grosir yang menjual hasil pertanian, salah satunya kedelai. Dengan adanya pasar grosir, hal tersebut membawa dampak baik terhadap ketersediaan bahan baku kedelai. Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri dapat dengan mudah mendapatkan bahan baku kedelai. Maka dengan kemudahan yang ada, agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri memiliki keunggulan lebih, baik dalam hal daya tahan, bentuk, serta ketersediaan dan kontinuitas bahan baku (kedelai). Namun kurangnya pengetahuan mengenai strategi pengembangan yang tepat menyebabkan agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri belum berkembang dengan maksimal, karena hanya menghasilkan tahu tanpa adanya inovasi produk dan pengembangan pasar. Hal ini dikarenakan teknologi yang digunakan pada agroindustri tahu masih bersifat sederhana dan produk yang dihasilkan dari agroindustri tahu ini bisa dikatakan pengolahannya minim dan belum memperhatikan lingkungan sekitar. Dengan penggunaan teknologi yang masih sederhana dan para pengusaha enggan menambah kapasitas produksi, maka output yang dihasilkan agroindustri tahu ini juga cenderung tetap dan tidak mengalami peningkatan.

Permasalahan yang biasanya dihadapi oleh para pelaku usaha skala kecil dan rumah tangga yang ada di Kota Kediri, umumnya mengabaikan pentingnya suatu strategi yang tepat terhadap usaha mereka dalam memproduksi dan memasarkan produk yang dihasilkan. Selama ini, sistem produksi yang dilakukan oleh agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri

lebih berdasarkan pada perkiraan semata, tanpa memperhatikan besarnya permintaan produk di pasar dan selera konsumen. Selain itu tidak adanya promosi yang dilakukan oleh produsen membuat agroindustri tahu yang dikelola kurang dikenal masyarakat luas dan masih terbatas pada pasar lokal sehingga pangsa pasar tidak bertambah.

Dalam upaya untuk meningkatkan volume dan kualitas produksi, pengadaan teknologi produksi masih terhambat oleh keterbatasan modal dan kualitas sumber daya manusia. Sebagian besar sumber daya manusia terlibat dalam agroindustri tahu ini memiliki tingkat pendidikan relatif rendah sehingga pengusaha belum mampu mengupayakan manajemen produksi yang baik untuk mengembangkan usaha. Relatif rendahnya sumber daya manusia juga menyebabkan rendahnya kemampuan untuk mengadopsi inovasi dan teknologi baru yang dapat meningkatkan nilai tambah produk.

Di sisi lain seiring dengan makin banyaknya bermunculan agroindustri, produsen harus memperhatikan faktor eksternal dan internal perusahaan. Karena kompetisi bisnis antar perusahaan semakin ketat. Setiap produsen pasti menginginkan konsumen sebanyak-banyaknya dalam membeli produknya sedangkan konsumen dihadapkan dengan pilihan produk yang semakin beragam di pasaran. Masing-masing produsen mempunyai cara tersendiri dalam menarik minat beli konsumen, baik dari segi peningkatan kualitas produk, promosi, pelayanan pembelian, teknologi yang digunakan, harga jual bersaing dan lain-lain. Dengan demikian apabila produsen tidak dapat menggunakan kekuatan dan peluang yang ada maka akan mengakibatkan posisi perusahaan kalah bersaing di pasar, bahkan dapat membuat kondisi perusahaan semakin terpuruk.

Pengembangan agroindustri tidak saja ditujukan dalam rangka peningkatan jumlah pangan dan jenis produk pangan yang tersedia di pasar. Tetapi bisa juga meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat melalui peningkatan produksi bahan baku dan nilai tambah, sekaligus meningkatkan ekonomi daerah. Pengembangan agroindustri turut menciptakan lapangan pekerjaan dan pengembangan pasar.

Diperlukan adanya strategi yang tepat dan senantiasa diperbarui sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang terus

berkembang sehingga agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri dapat terus mengembangkan usahanya dan memperluas pasar. Dengan adanya strategi yang tepat akan dapat mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan potensi sumber daya alam secara optimal dengan cara memberikan nilai tambah terhadap komoditas pertanian serta usaha tersebut mampu berkembang dalam persaingan pasar yang kompetitif.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan permasalahan yang ada yaitu :

1. Seberapa besar nilai tambah yang diciptakan oleh agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan strategi pengembangan yang tepat bagi agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui besarnya nilai tambah pada agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.
2. Merumuskan strategi pengembangan yang tepat untuk mengembangkan agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang yang ada, untuk meningkatkan pendapatan pengusaha tahu.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis

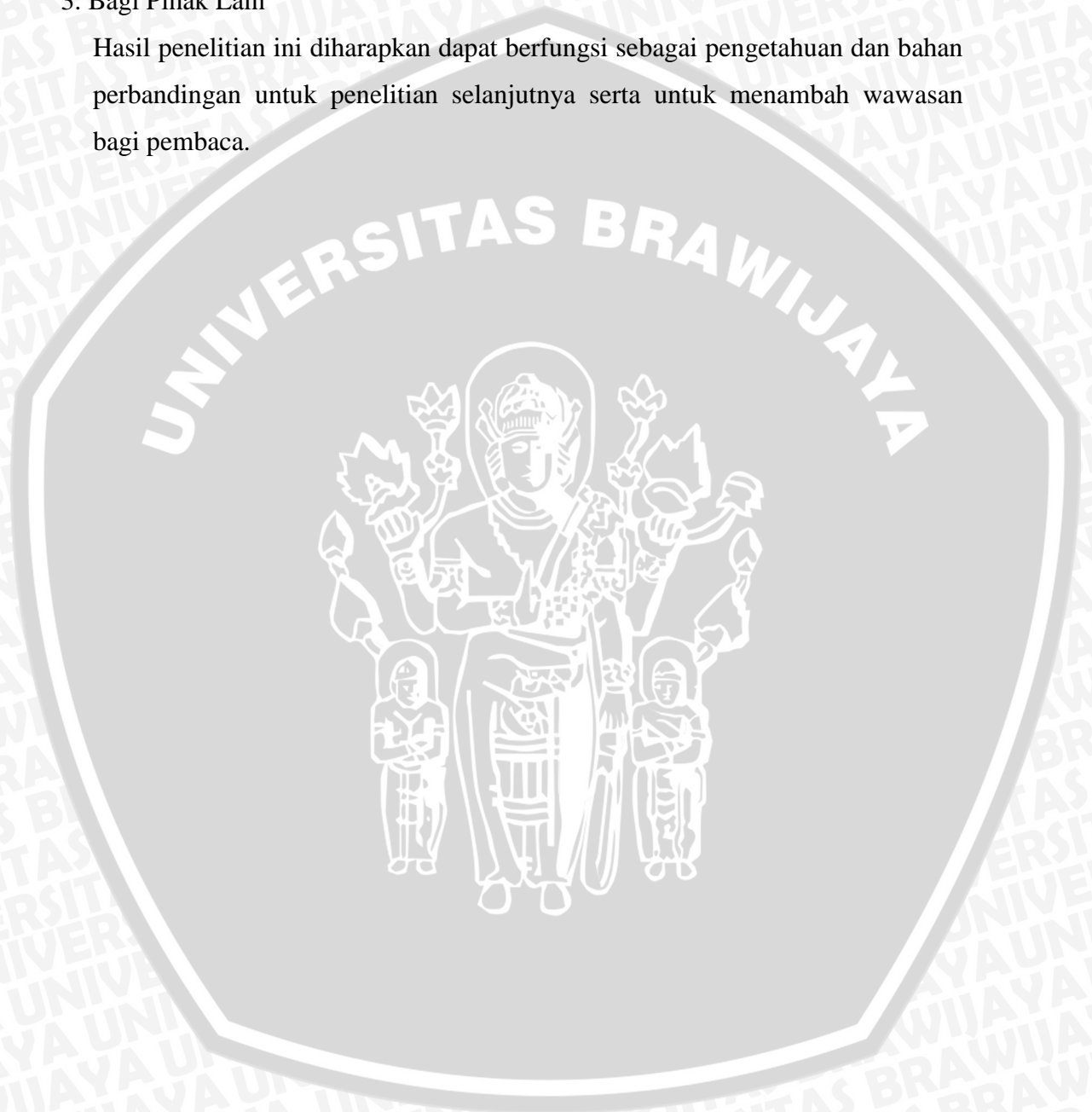
Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam penerapan suatu strategi pengembangan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang ada.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan yang menjadi obyek penelitian dalam menentukan kebijakan terkait pengembangan perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai pengetahuan dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya serta untuk menambah wawasan bagi pembaca.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang pada dasarnya bertujuan untuk membentuk suatu strategi yang sesuai untuk mengembangkan agroindustri telah banyak dilakukan. Pada penelitian kali ini mengenai analisis nilai tambah bahan baku kedelai dan perumusan strategi demi mengembangkan agroindustri tahu di Kota Kediri. Oleh sebab itu dibutuhkan kajian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri (2007) tentang strategi pengembangan agroindustri sambel pecel memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan serta merumuskan strategi usaha yang tepat untuk diimplementasikan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif (analisis SWOT). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa usaha pengembangan agroindustri sambel pecel yang berasal dari dalam lingkungan usaha terdiri dari penyediaan sarana produksi berupa bahan baku, modal, tenaga kerja, dan teknologi. Sedangkan faktor luar lingkungan usaha meliputi kondisi sosial budaya dan kegiatan pemasaran. Alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam pembangunan agroindustri sambel pecel yaitu strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan usaha pemanfaatan kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri dalam merebut peluang sebesar-besarnya.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hadi (2008) tentang strategi pengembangan usaha perusahaan rokok HF. Prima memiliki tujuan untuk: (1) Mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan (2) Merumuskan strategi usaha yang tepat untuk diimplementasikan di PR. HF. Prima. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis: (1) Lingkungan internal-eksternal PR. HF. Prima; (2) matriks SWOT (matriks internal-eksternal, matriks SPACE, matriks *Grand Strategy*); (3) Matriks QSPM. Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan nilai analisis lingkungan eksternal atau EFE 3,03 yang berarti bahwa peluang lebih

besar daripada ancaman, sedangkan nilai IFE 2,73 yang berarti bahwa kekuatan lebih besar daripada kelemahan. Dari analisis SWOT diperoleh tiga alternatif strategi yaitu strategi integrasi vertikal, strategi pengembangan produk, dan strategi pengembangan pasar. Berdasarkan hasil analisis QSPM, menunjukkan bahwa strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan adalah strategi *Market Development*.

Penelitian yang dilakukan oleh Aris (2009) tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan gula kelapa memiliki tujuan untuk menganalisis: (1) Nilai tambah gula kelapa; (2) Strategi pengembangan gula kelapa. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis: (1) Nilai tambah; (2) Matriks SWOT; (3) *Matrik grand strategy*. Berdasarkan hasil penelitian nilai tambah produk gula kelapa adalah rata-rata sebesar Rp 541,28 per kilogram atau 51,90%. Selain itu besarnya keuntungan rata-rata yang diberikan agroindustri gula kelapa adalah Rp 286,31 per liter atau per satu kali produksi atau sebesar 52,30% sehingga agroindustri gula kelapa tersebut layak untuk diusahakan. Sedangkan strategi yang digunakan yaitu strategi SO yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada, antara lain meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, melakukan kredit untuk mengembangkan usaha, diversifikasi atau inovasi produk, serta meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar.

Penelitian yang dilakukan oleh Intan (2010) tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri produk tahu di Kabupaten Malang memiliki tujuan untuk: (1) Menganalisis nilai tambah pada agroindustri produk tahu; (2) Menganalisis biaya, penerimaan, dan keuntungan agroindustri produk tahu; (3) Menganalisis kelayakan usaha agroindustri produk tahu; (4) Menganalisis strategi pengembangan pada agroindustri produk tahu. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis: (1) Analisis kualitatif yang meliputi analisis SWOT; (2) Analisis kuantitatif meliputi analisis nilai tambah, analisis biaya, penerimaan dan keuntungan, analisis kelayakan usaha serta analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Berdasarkan hasil penelitian didapatkan (1) Nilai tambah untuk produk tahu tanpa kemasan dengan ukuran besar dari setiap kilogram kedelai yaitu Rp 2.415,00 dan rasio nilai tambah sebesar 30,19%,

kemudian untuk produk tahu dengan ukuran kecil setiap kilogram kedelai memiliki nilai tambah Rp 2.605,00 dan rasio nilai tambah 31,92%; (2) Keuntungan yang diperoleh setiap harinya Rp 757.377,08; (3) Agroindustri layak dikembangkan karena jumlah produk yang dihasilkan melebihi jumlah BEP dan nilai R/C rasio lebih dari 1; (4) Strategi yang dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM yaitu: menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang baik, mengembangkan usaha disegala bidang, menambah modal usaha dengan mengadakan kerjasama dengan pemerintah atau berbagai relasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan pandangan dari beberapa peneliti mengenai metode yang digunakan untuk menghitung besarnya nilai tambah maupun strategi pengembangan, yaitu dengan menggunakan analisis nilai tambah, lingkungan internal dan eksternal, matrik urgensi, matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik *grand strategy* dan matrik SWOT. Penelitian ini dilakukan di lokasi dan agroindustri yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, dengan penelitian mengenai nilai tambah dan strategi pengembangan usaha diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam membuat perencanaan jangka panjang yang menyeluruh terkait dengan pengembangan usaha di masa-masa yang akan datang sehingga perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan dalam agroindustri tahu yang semakin ketat.

2.2. Tinjauan Umum Kedelai

2.2.1. Taksonomi Tanaman Kedelai

Menurut Rukmana (1996), kedudukan tanaman kedelai dalam sistematik tumbuhan (taksonomi) diklasifikasikan sebagai berikut :

Kingdom : *Plantae*

Divisi : *Spermatophyta*

Sub-divisi : *Angiospermae*

Kelas : *Dicotyledonae*

Ordo : *Polypetales*

Famili : *Leguminosae (Papilionaceae)*

Sub-Famili : *Papilionoideae*
Genus : *Glycine*
Species : *Glycine max* (L) Merrill

Di Indonesia sudah melakukan penanaman kedelai sejak tahun 1750 terutama di pulau Jawa dan Bali. Kedelai merupakan tanaman semusim, berupa semak rendah, tumbuh tegak, berdaun lebat, dengan beragam morfologi. Tinggi tanaman 10-20 cm dapat bercabang sedikit atau tergantung kultivar dan lingkungan hidup (Lamina, 1989). Kebutuhan kedelai di dalam negeri tiap tahun cenderung terus meningkat, sedangkan persediaan produksi belum mampu mengimbangi permintaan. Permintaan kedelai akan terus meningkat sejalan dengan pertumbuhan jumlah penduduk, membaiknya pendapatan per kapita, meningkatnya kesadaran masyarakat akan kecukupan gizi, dan berkembangnya berbagai industri pakan ternak.

2.2.2. Kegunaan Kedelai

Kedelai telah beratus-ratus tahun dibudidaya oleh Indonesia, dan prospek pengembangannya masih tetap amat cerah. Hal ini memberikan isyarat bahwa kedelai merupakan nilai ekonomi sosial yang tinggi dan perannya makin strategis dalam tatanan kehidupan manusia. Kedelai merupakan komoditas pertanian yang sangat dibutuhkan di Indonesia, baik sebagai bahan makanan manusia, pakan ternak, bahan baku industri maupun bahan penyegar. Bahkan dalam tatanan perdagangan internasional, kedelai merupakan komoditas ekspor berupa minyak, nabati pakan ternak dan lain-lain di berbagai Negara di dunia.

Kedelai mempunyai kegunaan yang luas dalam tatanan kehidupan manusia. Penanaman kedelai dapat meningkatkan kesuburan tanah, karena akar-akarnya dapat mengikat Nitrogen bebas (N_2) dari udara dengan bantuan bakteri *Rhizobium sp.*, sehingga unsur Nitrogen bagi tanaman tersedia dalam tanah. Limbah tanaman kedelai berupa brangkasan dapat dijadikan bahan pupuk organik penyubur tanah. Limbah dari bekas proses pengolahan kedelai, misalnya ampas, tempe, ampas kecap dan lain-lain, dapat dimanfaatkan untuk bahan makanan tambahan (konsentrat) pada pakan ternak. Bagian yang paling terpenting dari tanaman kedelai adalah bijinya. Biji kedelai dapat diolah menjadi berbagai jenis makanan, misalnya dibuat tahu, tempe, tauco, kecap, dan susu sari kedelai. Dalam

industri pengolahan hasil-hasil pertanian, kedelai merupakan bahan baku pakan ternak, minyak nabati, dan lain-lain (Rukmana, 1996).

Alasan utama kedelai diminati masyarakat luas di dunia antara lain adalah karena dalam biji kedelai terkandung gizi yang tinggi, terutama kadar protein nabati. Disamping itu, kadar asam amino kedelai termasuk paling lengkap. Tiap satu gram asam amino kedelai mengandung 340 mgr Isoluensin, 480 mgr Leusin, 400 mgr Lisin, 310 mgr Fenilalanin, 200 mgr Tiroson, 80 mgr Metionin, 110 mgr Sistin 250 mgr Treonin, 90 mgr Triptopan, 330 mgr Valin (Rukmana, 1996).

Kedelai mempunyai peran dan sumbangan yang besar bagi penyediaan bahan pangan bergizi bagi penduduk dunia, sehingga disebut sebagai “*Gold from the soil*”, karena kandungan proteinnya kaya akan asam amino. Kandungan gizi kedelai dapat disimak pada Tabel 2.

Tabel 2. Kandungan Gizi dalam Tiap 100 gram Bahan Baku Kedelai

Kandungan Gizi	Banyaknya dalam	
	Kedelai basah	Kedelai kering
Kalori	286,00 kal	331,00 kal
Protein	30,20 gr	34,90 gr
Lemak	15,60 gr	18,10 gr
Karbohidrat	30,10 gr	34,80 gr
Kalsium	196,00 mgr	227,00 mgr
Fosfor	506,00 mgr	585,00 mgr
Zat besi	6,90 mgr	8,00 mgr
Vitamin A	95,00 S.I	110,00 S.I
Vitamin B ₁	0,93 mgr	1,07 mgr
Vitamin C	-	-
Air	20,00 gr	10,00 gr
Bagian yang dapat dimakan	100,0%	100,0%

Sumber : Direktorat Gizi Depkes R.I, 2007

Kedelai selain berguna untuk mencukupi kebutuhan gizi tubuh, juga berkhasiat sebagai obat beberapa jenis penyakit. Hasil penelitian di Inggris menunjukkan bahwa kedelai berkhasiat sebagai pencegah kanker dan jantung koroner. Timbulnya kanker dalam tubuh karena senyawa “*Nitrosamin*”. Kedelai mengandung dua senyawa penting yaitu *phenolik* dan asam lemak tak jenuh. Kedua senyawa tersebut dapat menekan munculnya bentuk senyawa *Nitrosamin*,

sehingga berfungsi sebagai penangkal kanker. Disamping itu, kadar letichin dalam kedelai dapat menghancurkan timbunan lemak dalam tubuh, sehingga secara tidak langsung dapat menekan penyakit darah tinggi dan menekan diare.

2.3. Tinjauan Umum Produk Tahu

Produk tahu merupakan salah satu makanan yang bahan utamanya adalah kedelai. Kedelai merupakan komoditas pertanian yang mengandung banyak protein nabati. Setelah diolah menjadi tahu, kandungan gizi yang terdapat di dalamnya juga berperan.

2.3.1. Macam-macam Tahu

Istilah tahu berasal dari bahasa Cina, yakni *tao-hu* atau *teu-hu* dimana kata *tao* atau *teu* berarti kedelai, sedangkan *hu* berarti hancur menjadi bubur. Secara harfiah, tahu adalah tofu berarti makanan dengan bahan baku kedelai yang dihancurkan menjadi bubur (Santoso, 2008).

Tahu merupakan gumpalan protein kedelai yang diperoleh dari hasil penyaringan kedelai yang telah digiling dengan penambahan air. Penggumpulan protein dilakukan dengan cara penambahan cairan biang atau garam-garam kalsium. Pada pembuatan tahu akan diperoleh ampas dan cairan hasil penggumpalan tahu (*whey*) sebagai hasil sampingan.

Tahu diperdagangkan dengan berbagai variasi bentuk, ukuran dan nama selain tahu putih atau tahu biasa, di pasar juga dikenal dengan berbagai macam tahu komersial yang sudah memiliki nama dan ciri khas, seperti :

1. Tahu sumedang

Tahu ini merupakan lembaran-lembaran tahu putih setebal sekitar 3 cm dengan tekstur lunak dan kenyal. Isinya kosong sehingga disebut tahu pong atau tahu kulit.

2. Tahu bandung

Tahu bandung berbentuk persegi (kotak), tekstur agak keras dan kenyal, warnanya kuning karena sebelumnya telah direndam dengan air kunyit.

3. Tahu cina

Tahu berupa tahu putih, testurnya lebih padat, halus dan kenyal dibanding tahu biasa. Ukuran sekitar 12 cm x 12 cm x 8 cm. Ukuran dan bobot tahu relatif seragam karena proses pembuatannya dicetak dan di press dengan mesin. Dalam pembuatannya digunakan sioko (kalsium sulfat) sebagai bahan penggumpal protein sari kedelai.

4. Tahu kuning

Tahu kuning mirip tahu cina. Bentuknya tipis dan lebar, warnanya kuning dikarenakan sepuhan atau larutan sari kunyit. Tahu ini banyak digunakan dalam masakan cina.

5. Tahu takwa

Tahu takwa merupakan tahu khas Kediri, Jatim. Jika dipijit, tahu terasa padat. Proses pengolahannya pada prinsipnya sama dengan tahu biasa, hanya terdapat perbedaan dalam perlakuan, terutama pada perendaman kedelai dan pengepresan tahu. Bahan bakunya dipilih kedelai lokal yang berbiji kecil-kecil. Pengumpulan sari kedelai menggunakan asam cuka. Sebelum dipasarkan, tahu dimasak atau dicelup beberapa menit dalam air kunyit mendidih sehingga warnanya menjadi kuning. Tahu dijual dan disimpan dalam keadaan kering tanpa perlu direndam air seperti tahu putih biasa.

6. Tahu sutera (dari jepang)

Tahu ini sangat lembut dan lunak disebut juga *long life tofu*. Dulu tahu ini mudah rusak sehingga harus segera diolah. Namun sekarang proses pembuatannya lebih modern sehingga proses yang dihasilkan lebih tahan lama (Sarwono dan Saragih, 2003).

2.3.2. Kandungan Gizi Produk Tahu

Tahu juga tergolong salah satu makanan yang sangat menyehatkan karena kandungan proteinnya yang tinggi serta mutunya setara dengan mutu protein hewani. Hal ini bisa dilihat dari nilai NPU (*Net Protein Utility*) tahu yang mencerminkan banyaknya protein yang dapat dimanfaatkan tubuh, yaitu sekitar 65% disamping mempunyai daya cerna tinggi sekitar 85-98%. Namun demikian, tahu juga memiliki kelemahan dimana kandungan airnya sangat tinggi sehingga

mudah rusak akibat mudah ditumbuhi oleh mikroba. Tahu akan rusak antara 1 sampai 3 hari bila dilakukan pendinginan (Santoso, 1993).

Pemanfaatan tahu ini memang tidak sia-sia, karena kandungan gizi yang terdapat di dalam tahu cukup tinggi dan juga mengandung beberapa asam amino yang dibutuhkan tubuh manusia (Tabel 3 dan Tabel 4).

Tabel 3. Komposisi Zat Gizi Tahu dalam 100 gram

No	Zat gizi	Jumlah
1.	Energi	63 kalori
2.	Air	86,7 gram
3.	Protein	7,9 gram
4.	Lemak	4,1 gram
5.	Karbohidrat	0,4 gram
6.	Serat	0,1 gram
7.	Abu	0,9 gram
8.	Kalsium	150,0 gram
9.	Besi	2,2 gram
10.	Vitamin B ₁	0,04 gram
11.	Vitamin B ₂	0,02 gram
12.	Niacin	0,4 gram

Sumber : Direktorat Gizi Departemen Kesehatan RI, 2007

Tabel 4. Komposisi Asam Amino Tahu (mg/gr nitrogen total)

No	Asam Amino	Jumlah
1.	Nitrogen (gram)	1,38
2.	Isolensin	360
3.	Leusin	618
4.	Lisin	460
5.	Metionin	108
6.	Sistin	108
7.	Fenilalanin	443
8.	Treonin	235
9.	Triptofan	133
10.	Valin	364
11.	Arginin	342
12.	Histidin	191
13.	Alanin	189
14.	Asam aspartat	612
15.	Asam glutamate	1.113
16.	Glisin	212
17.	Priolin	297
18.	Serin	266

Sumber : Direktorat Gizi Departemen Kesehatan RI, 2007

Asam amino adalah unsur-unsur yang membentuk protein. Kumpulan asam amino disebut sebagai protein. Sebagai contoh sederhana pengandaian: sebuah bangunan bisa diartikan sebagai protein, sedangkan semen, batu-bata, atap, jendela, pintu, kayu dan bahan-bahan yang membentuk bangunan tersebut bisa diibaratkan sebagai asam amino. Kegunaan asam amino adalah sebagai sumber energi dalam tubuh manusia, sebagai pembentukan dan perbaikan sel dan jaringan, sebagai sintesis hormon, enzim, dan antibodi. Pengatur keseimbangan kadar asam basa dalam sel

2.4. Tinjauan Agroindustri

Agroindustri merupakan salah satu upaya pengembangan dalam bidang pertanian. Komoditas pertanian setelah mengalami proses panen dan pascapanen dapat dilanjutkan ke tingkat industri dan mengalami pengolahan untuk menjadi produk yang memiliki nilai ekonomi lebih tinggi. Konsep mengenai agroindustri dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1. Pengertian Agroindustri

Soekartawi (2001), menyebutkan bahwa agroindustri adalah pengolahan hasil pertanian, dan karena itu agroindustri merupakan bagian dari subsistem agribisnis yang disepakati selama ini, yaitu subsistem penyediaan sarana produksi dan peralatan, usaha tani, pengolahan hasil (agroindustri), pemasaran, sarana, dan pembinaan.

Menurut Hanani (2003), Agroindustri adalah perpaduan antara pertanian dan industri dimana kemudian keduanya menjadi sistem pertanian dengan berbasis industri yang terkait dengan pertanian terutama pada sisi penanganan pasca panen. Agroindustri adalah salah satu cabang industri yang mempunyai kaitan erat dengan pertanian. Kaitan tersebut yakni berkaitan langsung ke belakang (*Backward Linkage*) dan kaitan langsung ke depan (*Forward Linkage*). Disebut berkaitan langsung ke belakang karena pertanian memerlukan input seperti bibit, benih, pupuk dan pestisida. Sedangkan disebut berkaitan langsung ke depan karena sifat produk pertanian yang sangat tergantung pada musim, menyita

banyak ruang penyimpanan, mudah rusak, dan arena permintaan konsumen yang semakin menuntut persyaratan kualitas.

Menurut White *dalam* Sujiono (2003), juga menjelaskan bahwa agroindustri memiliki pengertian luas yaitu industri pengolahan dan industri pertanian.

1. Industri Pengolahan

Dua industri pengolahan yang berkaitan langsung dengan produksi pertanian primer, yaitu:

a. Industri hulu

Industri hulu atau industri pengolahan input pertanian (pupuk, pestisida, peralatan pertanian dan sebagainya). Industri hulu tidak selalu berlokasi pedesaan yang cenderung berkaitan secara sangat lemah dengan ekonomi di pedesaan. Industri ini umumnya padat modal dan berskala besar.

b. Industri hilir

Industri hilir atau industri yang mengelola hasil pertanian. Kegiatan ini ada yang memerlukan penanganan tanpa mengubah bentuk aslinya dan ada yang mengubah bentuk aslinya atau sifat-sifat kimiawinya.

2. Industri Pertanian

Industri pertanian yaitu bentuk-bentuk organisasi produk primer yang mengarah ke organisasi industri. Baharsjah (1992), mengemukakan bahwa agar perkembangan agroindustri dapat meraih manfaat yang optimal, maka dalam pengembangannya perlu didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki, karena hal ini akan menjamin pasar untuk produk yang dihasilkan. Agroindustri yang akan dikembangkan harus berpijak atas:

a. Prinsip keunggulan kompetitif

b. Tingkat ketrampilan masyarakat dalam memantapkan jenis industri pengolahan yang telah dikenal dilingkungannya

c. Tersedianya bahan baku yang berkesinambungan

d. Tersedianya fasilitas kredit dengan bunga ringan

e. Tersedianya prasarana dan fasilitas yang memadai

2.4.2. Skala Usaha Agroindustri

Berdasarkan pendapat Hubeis (1997) dalam Anggun (2009), usaha yang menggunakan bahan baku ≤ 50 kg/hari termasuk dalam usaha skala rumah tangga, sedangkan usaha yang menggunakan bahan baku > 50 kg/hari dikategorikan sebagai usaha kecil. Menurut BPS (2009), perusahaan industri pengolahan dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Industri besar (banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih)
2. Industri sedang (banyaknya tenaga kerja 20-99 orang)
3. Industri kecil (banyaknya tenaga kerja 5-19 orang)
4. Industri rumah tangga (banyaknya tenaga kerja 1-4 orang)

Kemudian berdasarkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah, kriteria usaha mikro, kecil dan menengah:

1. Kriteria usaha mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00.
2. Kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,-.
3. Kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,-.

2.4.3. Peranan Agroindustri

Dijelaskan oleh Baharsjah (1992), kegiatan agroindustri mempunyai peranan cukup besar dalam memberikan sumbangan kepada perekonomian nasional yang diwujudkan dalam bentuk antara lain:

- a. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan kehidupan bagi sebagian besar rakyat Indonesia yang bergerak di sektor pertanian.
- b. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin pengadaan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
- c. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok di seluruh tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama diluar Pulau Jawa.
- d. Mendorong terjadinya ekspor komoditi pertanian.
- e. Peningkatan nilai tambah produk hasil pertanian.

Sumbangan agroindustri terhadap pembangunan ekonomi nasional dapat dilihat dari kemampuannya meningkatkan devisa melalui ekspor, peranannya dalam menyediakan keperluan bahan pokok masyarakat dalam bentuk pangan bernilai gizi, perumahan, pakaian, serta dalam menciptakan nilai tambah, pendapatan dan kesempatan kerja. Selain itu, agroindustri juga berperan dalam menciptakan permintaan terhadap bahan baku. Dengan demikian agroindustri mendorong pertumbuhan diversifikasi produk pertanian dan selanjutnya mengurangi resiko atau mendorong pemanfaatan lahan-lahan yang sebelumnya tidak digunakan. Dampak berikutnya adalah meningkatkan pendapatan produksi di sektor pertanian (Soeharjo, 1989).

2.4.4. Permasalahan dalam Pengembangan Agroindustri

Menurut Soekartawi (2000), masalah yang sering dihadapi oleh agroindustri dalam pengembangannya antara lain:

1. Beragamnya permasalahan berbagai agroindustri menurut macam usahanya, khususnya kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan kontinyu.
2. Kurang nyatanya peran agroindustri di pedesaan karena masih konsentrasinya agroindustri di perkotaan.
3. Kurang konsistennya kebijakan pemerintah terhadap agroindustri

4. Kurang fasilitas permodalan (perkreditan) dan walaupun ada prosesnya sangat ketat.
5. Keterbatasan pasar
6. Lemahnya infrastruktur (Alat)
7. Kurangnya perhatian terhadap penelitian dan pengembangan
8. Lemahnya keterkaitan industri hulu dan hilir
9. Kualitas produksi dan *processing* yang belum mampu bersaing
10. Lemahnya *entrepreneurship* (Jiwa Kewirausahaan)

Dinyatakan oleh Santoso (2008), dengan menggunakan analisis SWOT, maka beberapa permasalahan yang dihadapi agroindustri antara lain:

1. Kekuatan
 - a. Agroindustri merupakan segmen industri yang dapat dijadikan wahana (*medium*) dan tumpuan utama yang paling menjanjikan bagi penciptaan wirausaha baru.
 - b. Agroindustri mempunyai fleksibilitas dan ketahanan yang tinggi, karena diuntungkan oleh dominannya tumpuan pasar domestik (khususnya produk-produk barang konsumsi tradisional) serta kuatnya akar pada penggunaan input sumber daya dalam negeri.
 - c. Tidak mudah tertembusnya pasar domestik oleh produk-produk sejenis dari import secara alamiah cukup kuat karena tingkat harga yang lebih murah dan disukai konsumen dalam negeri.
2. Kelemahan
 - a. Produk-produk agroindustri yang ada kebanyakan masih belum mempunyai daya tembus ke pasar dunia/ekspor.
 - b. SDM yang terlibat dalam usaha agroindustri belum banyak yang berkualifikasi handal dan professional, utamanya pula di bidang kewirausahaan. Pengusaha agroindustri umumnya masih belum mampu memenuhi permintaan pasar yang menuntut kestabilan mutu, jumlah pesanan yang besar, *delivery* cepat dan tepat waktu.
 - c. Kemampuan permodalan masih terbatas, dan kemampuan mengakses sumber-sumber dana/ permodalan juga terbatas, antara lain tertumbuk

masalah biaya konsultasi, biaya promosi penjualan (pameran, brosur, biaya pengujian mutu, pengiriman sampel, dan sebagainya).

3. Peluang

Berbagai peluang sangat menjanjikan untuk pengembangan agroindustri antara lain:

- a. Memanfaatkan dampak positif penurunan nilai tukar rupiah sehingga harga tetap stabil karena bahan bakunya dari dalam negeri.
- b. Keinginan dunia usaha yang makin meningkat untuk menanamkan modalnya di bidang agroindustri dan agrobisnis.
- c. Meningkatkan semangat ilmuwan untuk menemukan teknologi tepat guna.
- d. Tingginya dukungan politis dan komitmen pemerintah serta masyarakat untuk dikembangkannya agroindustri sebagai basis peningkatan ekonomi yang berwawasan lokal dan bervisi nasional.
- e. Masih potensialnya ketersediaan sumber daya alam sebagai bahan baku agroindustri di tiap daerah yang belum didayagunakan secara optimal untuk mengembangkan agroindustri.
- f. Tersedianya SDM angkatan kerja dalam jumlah besar yang masih belum terdayagunakan secara produktif.
- g. Potensialnya peluang pasar di dalam negeri, yang kebutuhannya akan produk-produk barang hasil agroindustri masih belum terpenuhi.
- h. Mampu meningkatkan nilai tambah produk-produk mentah hasil pertanian sehingga didukung oleh petani sebagai sub sistem yang pertama (penghasil bahan baku) sehingga praktek pertanian tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan keluarga (subsisten) tetapi juga berorientasi pada pasar (*market oriented*).

4. Ancaman

- a. Persaingan dari produk-produk agroindustri yang berasal dari impor akan semakin tajam sebagai akibat dari semakin terbukanya lalu lintas perdagangan lintas batas sebagai konsekuensi dari globalisasi dan liberalisasi ekonomi, sebagaimana dihadapi sesuai dengan komitmen terhadap ketentuan WTO.

- b. Masih rendahnya tingkat kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan keandalan produk-produk agroindustri dalam negeri.

2.5. Konsep Nilai Tambah

Sifat utama dari komoditas pertanian yaitu mudah rusak dan tidak tahan lama serta ketersediaannya tidak tentu di pasar, hal ini dikarenakan komoditas pertanian sangat tergantung oleh musim serta penanganan pasca panen yang kurang tepat semakin mempercepat daya tahan komoditas tersebut. Kegiatan pasca panen yang dapat dilakukan dengan merubah nilai guna dan bentuk dari komoditas pertanian sehingga lebih bermanfaat dan memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Proses perubahan tersebut dapat dilakukan dengan pengolahan baik untuk bahan setengah jadi maupun bahan jadi atau akhir. Pada proses pengolahan tentu terdapat biaya penambahan seperti pengeluaran input lain dan tenaga kerja, konsep yang digunakan untuk kegiatan ini yaitu dengan analisis nilai tambah.

Nilai tambah yang tinggi dapat menjadi tolak ukur dalam pengembangan usaha seperti pada agroindustri. Apabila produk mempunyai nilai tambah tinggi artinya produk layak untuk dikembangkan dan perolehan keuntungan bagi pengusaha serta lapangan kerja baru dapat tersedia. Menurut Hayami *dalam* Sudiyono (2002), faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan, dan tenaga kerja. Sedangkan faktor pasar yang berpengaruh adalah harga output, upah tenaga kerja, harga bahan baku dan nilai input lain, selain bahan bakar dan tenaga kerja.

Distribusi nilai tambah berhubungan dengan teknologi yang diterapkan dalam proses pengolahan, kualitas tenaga kerja berupa keahlian dan ketrampilan serta kualitas bahan baku. Penerapan teknologi yang cenderung padat karya akan memberikan proporsi bagian terhadap tenaga kerja yang besar dari pada proporsi bagian keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan bila yang diterapkan teknologi padat modal maka besarnya proporsi bagian pengusaha lebih besar daripada proporsi bagian tenaga kerja. Besar kecilnya proporsi ini tidak berkaitan dengan imbalan yang diterima tenaga kerja (rupiah). Besar kecilnya imbalan tenaga kerja

tergantung pada kualitas tenaga kerja itu sendiri, seperti keahlian dan kesempatan.

Format yang digunakan untuk menghitung nilai tambah dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Format Nilai Tambah Pengolahan

No	Variabel	Nilai (dalam simbol)
Output, input, harga		
1.	Hasil produksi (kg/proses produksi)	a
2.	Bahan baku (kg/proses produksi)	b
3.	Tenaga kerja	c
4.	Faktor konversi	$a/b = m$
5.	Koefisien tenaga kerja	$c/d = n$
6.	Harga produk (Rp/kg)	d
7.	Upah rata-rata (Rp/HOK)	e
Pendapatan		
8.	Harga bahan baku (Rp/kg)	f
9.	Sumbangan input lain (Rp/kg)	g
10.	Nilai produk (Rp/kg)	$m \times d = k$
11.	a. Nilai tambah (Rp/kg)	$k - f - g = 1$
	b. Rasio nilai tambah (%)	$(1/k)\% = h\%$
12.	a. Imbalan tenaga kerja (Rp/kg)	$n \times e = p$
	b. Bagian tenaga kerja (%)	$(p/1)\% = q\%$
13.	a. Keuntungan (Rp/kg)	$1 - p = r$
	b. Tingkat keuntungan (%)	$(r/1)\% = s\%$

Sumber: Sudiyono, 2002

Besarnya nilai tambah dari proses pengolahan didapat dari pengurangan bahan baku dan input lainnya terhadap produk yang dihasilkan tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan yang diperoleh pengusaha. Kriteria pengujian nilai tambah adalah sebagai berikut (Santoso, 2008):

1. Rasio nilai tambah rendah apabila $< 15\%$
2. Rasio nilai tambah sedang apabila $15\% - 40\%$
3. Rasio nilai tambah tinggi apabila $> 40\%$

Menurut Sudiyono (2002), dari hasil perhitungan nilai tambah akan diperoleh keluaran sebagai berikut:

1. Perkiraan nilai tambah (dalam rupiah)
2. Rasio nilai tambah terhadap nilai produk yang dihasilkan (dalam %)
3. Imbalan bagi tenaga kerja (rupiah)
4. Imbalan bagi modal dan manajemen

2.6. Pengertian Strategi

Strategi adalah alat mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumberdaya. Sedangkan formulasi strategis adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang (Rangkuti, 2005).

Menurut David (2006), strategi yaitu tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, dan berorientasi untuk masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan. Strategi unggulan adalah sumber yang dibutuhkan dalam mengembangkan keputusan strategi agar perusahaan mampu berpotensi dan memenangkan persaingan (Vanany, 2002).

Dari berbagai definisi strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu tindakan potensial dengan mempertimbangkan beberapa faktor internal dan eksternal untuk mendapatkan suatu keputusan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.7. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan hambatan (*Threat*). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Menurut Pearce dan Robinson (1997), yang dimaksud faktor-faktor analisis SWOT adalah:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*Strengths*) adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber

daya, keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*Weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan, fasilitas, sumber daya, keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*Opportunity*) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang awalnya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Treats*)

Ancaman (*Treats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama pada posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar antara pembeli dan pemasok, perusahaan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Faktor-faktor yang terdapat dalam analisis SWOT pada suatu perusahaan termasuk ke dalam lingkungan yang mempengaruhi perusahaan.

Analisis Lingkungan

Identifikasi lingkungan mencakup analisis dan diagnostik lingkungan sehingga penyusunan strategi mampu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan (Supriyono, 1998). Menurut Christensen (1973) bahwa lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis, seperti halnya pada

organisasi lain, adalah pola semua kondisi-kondisi yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Glueck (1980) mendefinisikan bahwa lingkungan meliputi faktor-faktor dalam dan luar perusahaan yang dapat menuntun kearah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan yaitu pola semua kondisi atau faktor baik dari internal maupun eksternal yang mempengaruhi atau menuntun kearah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan eksternal.

A. Lingkungan Internal

Internal organisasi terdiri dari 2 komponen yaitu *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan). Dimana kekuatan dan kelemahan ini terdapat dalam suatu organisasi, kekuatan dan kelemahan ini menentukan arah mana yang terbaik buat organisasi tersebut. Menurut Siagian (1998), faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi yang dapat mencakup; saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam penerapan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Berbagai kelemahan dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis.

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, misalnya dari aspek keuangan, SDM, pemasaran, produksi. Selanjutnya suatu matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Evaluasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat di dalam perusahaan seperti pada area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, hubungan antara area-area bisnis ini dibahas (David, 2006).

B. Lingkungan Eksternal

Menurut David (2006), analisis lingkungan eksternal adalah suatu cara yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk menggali dan mengidentifikasi semua peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang akan mempengaruhi keberadaan organisasi tersebut. Faktor-faktor yang perlu dianalisis dalam lingkungan eksternal adalah teknologi, pemerintah, persaingan.

Setelah faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, misalnya dari aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, persaingan dipasar industri dimana agroindustri berada, serta data eksternal relevan lainnya. Selanjutnya suatu matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan tersebut yaitu peluang dan ancaman (David, 2006).

2.8. Perumusan Strategi

Menurut David (2006), untuk menganalisis lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dapat dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*).

1. Tahap input

Tahap input bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi. Dalam penelitian ini, tahap input menggunakan matrik urgensi, matrik IFE dan matrik EFE.

2. Tahap pencocokan

Tahap pencocokan berlandaskan pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Dalam penelitian ini, tahap pencocokan menggunakan matrik IE kemudian dilanjutkan dengan matrik *Grand Strategy*.

3. Tahap keputusan

Setelah beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari tahap pencocokan maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah tahap keputusan. Dalam penelitian ini, tahap pencocokan menggunakan matrik SWOT.

Perumusan strategi sering ditunjukkan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Proses perumusan berhubungan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Agar ini tercapai, penyusunan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) (Umar, 2011). Beberapa tahap yang perlu dilakukan dalam perumusan strategi adalah matrik urgensi, matrik IFE, matrik EFE, matrik *Grand Strategy* dan matrik SWOT, yang diuraikan sebagai berikut:

2.8.1. Matrik Urgensi

Matrik urgensi digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Adapun tahap kerja dalam membuat matrik urgensi adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor internal perusahaan kemudian, dilakukan wawancara atau diskusi dengan responden terpilih untuk menentukan apakah faktor-faktor tersebut telah sesuai dengan kondisi internal maupun kondisi eksternal perusahaan saat ini.
2. Penentuan bobot pada analisis internal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden terpilih. Untuk menentukan bobot dilakukan dengan memilih antara indikator horisontal dan indikator vertikal mana yang lebih penting. Penentuan ini digunakan untuk faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

2.8.2. Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan operasi/produksi (Umar, 2001).

Menurut Siagian (1998), faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi mencakup; saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan.

Berbagai kelemahan dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis.

2.8.3. Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dari agroindustri. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, persaingan di pasar industri dimana agroindustri berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap agroindustri (Umar, 2001).

Menurut Siagian (1998), faktor-faktor eksternal dibagi dua yaitu lingkungan eksternal jauh dan lingkungan eksternal dekat. Lingkungan eksternal jauh meliputi faktor politik, sosial, kultur, demografi dan faktor teknologi. Lingkungan eksternal dekat meliputi kedudukan kompetitif perusahaan yang bersangkutan, profil para pelanggan, perilaku pembeli, faktor pemasok, faktor penyandang dana, dan situasi pasaran kerja sebagai faktor lingkungan.

2.8.4. Matrik *Internal-Eksternal* (IE)

Matrik IE digunakan memetakan total skor dari matrik IFE dan EFE yang dihasilkan dari matrik internal dan eksternal agroindustri. Matrik IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matrik IFE pada sumbu X dan total skor matrik EFE pada sumbu Y. Matrik IE terdiri dari 9 sel, yaitu (Pearce and Robinson, 1997):

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar.

Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dan *large scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan dapat menfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja baik, cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Perusahaan yang memiliki strategi konsentrasi, dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memiliki strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7 dan 8.

3. Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

Perusahaan yang ingin meningkatkan posisi kompetitifnya, harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dari operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang efektif.

4. Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain dan

meningkatkan jenis produk serta jasa. Jika perusahaan dalam industri yang efektif (sel 2) tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan *economic of scale* baik diproduksi maupun pemasaran. Jika perusahaan berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui *joint venture* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Strategi *turn-around* (sel 3)

Strategi berputar atau putar haluan, yaitu dengan pengaturan kembali dana dan daya secara internal, atau membebaskan diri dari keterlibatan bisnis tertentu. Strategi ini meningkatkan peningkatan efisiensi operasional.

6. Strategi hati-hati (sel 4)

Strategi ini tepat digunakan sementara untuk memungkinkan perusahaan melalui konsolidasi sumber dayanya setelah pertumbuhan yang pesat dalam industri, yang saat ini menghadapi masa depan yang tidak dapat diatasinya.

7. Strategi tidak berubah atau stabilitas laba (sel 5)

Strategi ini dapat dijalankan apabila perusahaan beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan hanya memiliki posisi kompetitif yang rata-rata. Stabilitas relatif yang diciptakan oleh posisi kompetitif sederhana perusahaan, di dalam industri yang menghadapi pertumbuhan kecil atau bahkan tidak ada, mendorong perusahaan untuk melanjutkan kegiatannya saat itu, dan hanya melakukan penyesuaian kecil bagi inflasi dalam tujuan penjualan dan labanya.

8. Strategi jual habis (sel 6)

Strategi yang masuk akal apabila perusahaan tidak melihat adanya cara untuk membangun beberapa kekuatan atau meratakan kelemahan-kelemahannya, dan manajemen percaya bahwa industri tersebut tetap tidak akan menarik dalam waktu dekat ini.

9. Diversifikasi Konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik

industri yang sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

10. Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui strategi bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industri yang sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu, strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

11. Kebangkrutan atau likuidasi (sel 9)

Strategi untuk mengakhiri perusahaan dengan menjual seluruh aset perusahaan secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional, namun demikian lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.8.5. Matrik *Grand Strategy*

Grand Strategy Matrix telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Dengan menggunakan matrik ini, semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran yang ada pada matrik ini. Bentuk umum *Grand Strategy Matrix* terdiri atas dua dimensi, yaitu dimensi posisi persaingan dan dimensi pertumbuhan pasar. Menurut Rangkuti (2005) matrik ini terdiri dari empat kuadran yaitu:

a. Kuadran I

Perusahaan-perusahaan yang terletak pada kuadran I berada pada posisi yang excellent. Perusahaan-perusahaan ini terus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai seperti *market penetration*, *market development* dan *product development*. Bila perusahaan pada kuadran I

mempunyai kelebihan sumber daya maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan atau secara kolektif disebut sebagai strategi integrasi vertikal. Ketika perusahaan kuadran I terlalu berpatokan pada satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan di Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.

b. Kuadran II

Perusahaan yang terletak pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Karena perusahaan berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya cepat, maka strategi intensif biasanya merupakan pilihan utama yang harus dipertimbangkan. Bagaimanapun juga, jika perusahaan tidak mempunyai *competitive advantage*, maka *horizontal integration* sering menjadi alternatif pilihan strategi yang dianggap terbaik. Alternatif terakhir, yaitu *divestiture* atau likuidasi dapat dipertimbangkan, divestasi dengan memberikan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis perusahaan lain atau membeli saham-saham.

c. Kuadran III

Perusahaan pada kuadran III bersaing dalam pertumbuhan industri yang lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Strategi alternatifnya adalah mengganti sumber daya dari bisnis yang sekarang ini ke arah bisnis lain yang berbeda (diversifikasi). Jika tidak berhasil, maka pilihan terakhir bagi perusahaan adalah menjalankan strategi *divestiture* atau *liquidation*.

d. Kuadran IV

Perusahaan-perusahaan pada kuadran IV memiliki persaingan yang kuat tetapi berada dalam pertumbuhan industri yang lambat. Strategi yang dibutuhkan perusahaan adalah *integration horizontal*, atau *conglomerate diversification* dan *joint venture*.

2.8.6. Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi agroindustri dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi antara lain:

1. Strategi S - O (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih besar dari 2 dan skor IFE lebih besar dari 2.

2. Strategi S - T (*Strenght-Threats*)

Merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFE lebih besar daripada 2.

3. Strategi W - O (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih besar dari 2 dan skor IFE lebih kecil atau sama dengan 2.

4. Strategi W - T (*Weakness-Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada untuk menghindari ancaman. Strategi ini dipilih bila skor EFE lebih kecil atau sama dengan 2 dan skor IFE lebih kecil atau sama dengan 2 (Glueck, 1998).

III. KERANGKA PEMIKIRAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Kedelai merupakan bahan baku utama yang digunakan dalam pengolahan tahu. Salah satu agroindustri yang banyak mengolah kedelai menjadi tahu terdapat di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri. Kota Kediri yang merupakan sentra produsen tahu di Jawa Timur, memiliki pasar grosir produk pertanian, khususnya kedelai yang terdapat di Kelurahan Nggronggo, Kecamatan Kota, Kota Kediri. Kedelai yang digunakan oleh produsen tahu di Kelurahan Bawang adalah kedelai lokal. Kedelai lokal lebih cocok digunakan untuk pengolahan tahu putih, karena kedelai lokal dapat memberikan efek mengembang tanpa menggunakan bahan pengembang, apabila menggunakan kedelai import, tahunya tidak dapat mengembang. Sedangkan kedelai import lebih cocok digunakan untuk pengolahan tahu kuning dan pengolahan tempe.

Munculnya Agroindustri tahu ini dilatar belakangi oleh potensi pasar dan kemudahan memperoleh bahan baku kedelai. Kota Kediri terdapat pasar grosir yang menjual hasil pertanian, salah satunya kedelai. Agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri ini termasuk dalam skala rumah tangga karena tenaga kerja yang digunakan rata-rata 2-3 orang. Hal ini sejalan dengan pendapat Hubeis (1997) dalam Anggun (2009), suatu usaha dikatakan usaha rumah tangga apabila banyaknya tenaga kerja yang digunakan 1 sampai 4 orang, dan usaha agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri tenaga kerjanya berkisar 2 sampai 3 orang yang berasal dari keluarga atau tetangga dekat, dan agroindustri ini telah di usahakan secara turun temurun oleh pengusahanya.

Seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, dari tahun ke tahun permintaan akan tahu juga semakin meningkat. Rata-rata dari seluruh responden agroindustri tahu skala rumah tangga yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri untuk setiap harinya memproduksi 878 biji. Para responden secara *continue* memproduksi tahu untuk memenuhi kebutuhan konsumen setiap harinya dengan harga jual per biji Rp 600,- (Data primer,

diolah). Rata-rata seluruh masyarakat telah mengenal dan mengkonsumsi tahu untuk kebutuhan bahan makanan. Dengan harga jual yang terjangkau oleh seluruh kalangan masyarakat untuk kebutuhan konsumsi setiap hari.

Proses produksi sangat dipengaruhi oleh modal yang dimiliki pengusaha, karena modal yang digunakan berasal dari modal sendiri dan jumlahnya relatif kecil. Jumlah modal yang sedikit akan berpengaruh terhadap penggunaan bahan baku yang terbatas sehingga menyebabkan produk yang dihasilkan relatif belum optimal. Selain itu juga, penggunaan teknologi dalam proses produksi masih menggunakan peralatan yang sangat sederhana dan daerah pemasaran produk tahu masih terbatas, sehingga dalam pemasaran hasil produk masih mengalami kesulitan untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

Proses pengolahan produk yang dilakukan menyebabkan penambahan nilai pada komoditas primer, yaitu bahan baku kedelai. Analisis nilai tambah menunjukkan imbalan tenaga kerja dan keuntungan bagi pengolah. Adanya pengolahan bahan baku yaitu kedelai menjadi tahu diharapkan dapat memberikan nilai tambah yang tinggi. Kriteria pengujian nilai tambah adalah rasio nilai tambah rendah apabila $< 15\%$, rasio nilai tambah sedang apabila $15\% - 40\%$, rasio nilai tambah tinggi $> 40\%$. Hal tersebut merupakan peluang usaha guna meningkatkan pendapatan dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan permintaan tahu. Apabila produsen mampu menekan biaya seminimal mungkin dan mendapatkan penerimaan yang tinggi maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar.

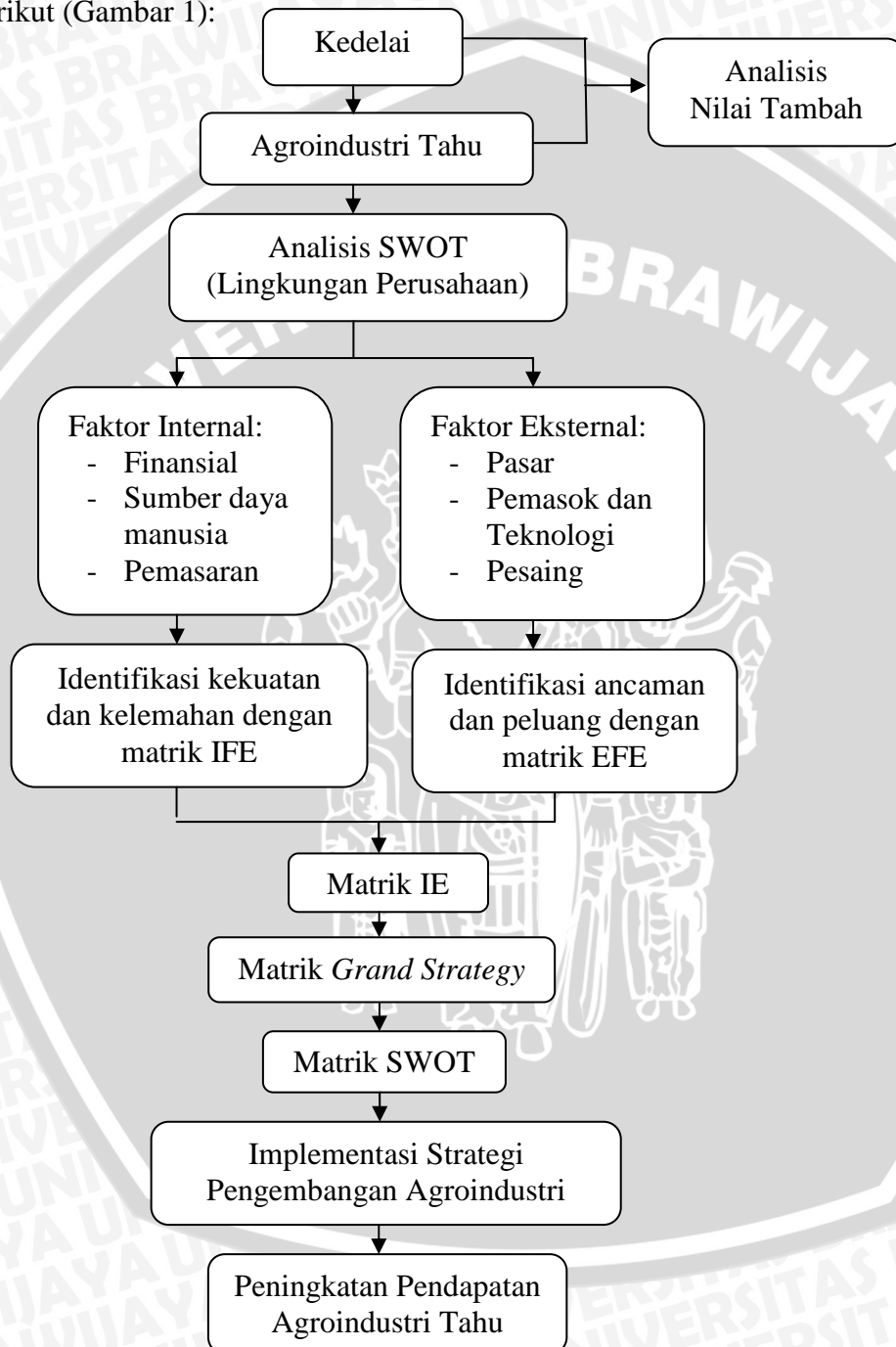
Potensi agroindustri tahu di daerah penelitian untuk menghasilkan keuntungan ternyata banyak respon positif. Dengan banyaknya agroindustri yang bermunculan maka semakin ketat pula persaingan diantara agroindustri tersebut. Oleh karena itu, agar agroindustri tahu di Kelurahan Bawang dapat bertahan di tengah persaingan pasar yang makin ketat, maka diperlukan adanya strategi yang tepat karena dengan adanya strategi dapat memberikan arah dalam upaya pengembangan agroindustri tahu. Strategi dapat digunakan sebagai alat atau cara dalam rangka pencapaian tujuan agroindustri tahu di Kelurahan Bawang baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga dapat tercapai dengan maksimal.

Analisis SWOT dapat membantu dalam penentuan berbagai alternatif strategi yang tepat untuk memperkuat posisi perusahaan dengan cara mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal agroindustri yang secara sistematis dan menyeluruh sehingga didapat perumusan strategi pengembangan agroindustri secara tepat (Siagian, 1998). Dalam penelitian ini, analisis SWOT akan digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari agroindustri tahu. Kemudian diidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut mengenai bobot, rating dan skor dengan menggunakan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*).

Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan dalam menganalisis kondisi lingkungan internal yang mencakup aspek finansial, produksi, sumber daya manusia dan pemasaran sedangkan matrik EFE (*External Factor Evaluation*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal agroindustri tahu yang mencakup aspek pasar, pesaing, pemasok dan teknologi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha agroindustri tahu di lokasi penelitian. Faktor ini dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Dengan memperhatikan berbagai faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi lingkungan agroindustri tersebut, maka dapat diketahui strategi apa yang bisa dilakukan untuk pengembangan agroindustri. Faktor internal yang akan diteliti meliputi pengalaman usaha, kemampuan manajerial produsen, lokasi agroindustri, ketersediaan tenaga kerja, daya tahan produk, harga produk, kapasitas produksi, inovasi produk dan teknologi produksi. Sedangkan faktor eksternal meliputi, pangsa pasar, pesaing, pemasok bahan baku, konsumen, teknologi produksi serta peran pemerintah dalam usaha pengembangan agroindustri tahu.

Faktor-faktor ini selanjutnya dianalisis dengan menggunakan matrik IE. Setelah menganalisis strategi melalui matrik IE, kemudian dilakukan analisis strategi dengan matrik *Grand Strategy*, melalui matrik ini agroindustri dapat melihat posisi mana agroindustri tahu memungkinkan melaksanakan suatu strategi. Selanjutnya dilakukan analisis matrik SWOT untuk mengetahui hubungan antara masing-masing kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang. Sehingga dapat digunakan sebagai bahan untuk menentukan jenis dan bentuk

strategi apa yang dapat digunakan untuk mengembangkan agroindustri tahu, sehingga dengan perumusan alternatif strategi yang ada dapat membantu produsen dalam pengembangan usahanya dalam upaya meningkatkan pendapatan produsen tahu. Dari uraian diatas dapat dijelaskan pada gambar kerangka pemikiran sebagai berikut (Gambar 1):



Gambar 1 Skema Kerangka Pemikiran Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

3.2. Hipotesis

1. Diduga agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri memberikan nilai tambah tinggi.
2. Diduga agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri belum menerapkan strategi pengembangan yang tepat berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk mengembangkan usahanya.

3.3. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini perlu diberikan batasan masalah untuk memperjelas permasalahan yang ada dan mempermudah dalam pembahasan. Adapun batasan-batasan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian dilakukan pada empat agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.
2. Penelitian hanya terbatas pada menganalisis nilai tambah dan analisis faktor internal dan eksternal pada agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.
3. Lingkungan eksternal yang dimonitor adalah faktor ekonomi, faktor pasar dan persaingan, faktor pemasok dan teknologi.
4. Faktor internal yang dievaluasi adalah faktor finansial perusahaan, faktor produksi dan operasi, faktor pemasaran dan distribusi, dan faktor personal (SDM).

3.4. Definisi Operasional

1. Agroindustri tahu adalah agroindustri yang menggunakan kedelai sebagai bahan baku utama dalam penyelenggaraan agroindustri tersebut.
2. Nilai tambah adalah selisih dari nilai komoditas yang mendapatkan perlakuan pada tahap tertentu dengan pengorbanan yang digunakan selama proses produksi berlangsung.
3. Pengolah adalah individu yang mengubah komoditi kedelai menjadi output berupa tahu, dalam hal ini adalah pengusaha tahu.

4. Tingkat keuntungan adalah penghasil yang diperoleh dari pengolah tahu.
5. Penerimaan adalah nilai uang yang diperoleh dari hasil penjualan olahan tahu yang dihitung dalam rupiah dalam satu kali proses produksi.
6. Volume penjualan adalah jumlah produk yang terjual pada periode tertentu.
7. Strategi adalah rencana yang disalurkan, menyeluruh dan terpadu yang menggunakan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

3.5. Pengukuran Variabel

1. Nilai tambah diukur dari total penerimaan yang dikurangi bahan baku dan bahan penolong, dinyatakan dengan Rp per kg bahan baku (kedelai).
2. Rasio nilai tambah merupakan perbandingan antara nilai tambah terhadap nilai produk yang dinyatakan dalam persen.
3. Volume penjualan diukur dengan banyaknya produk tahu yang terjual, dinyatakan dengan satuan unit produk (kg per waktu).
4. Penerimaan diukur dari jumlah produksi dikalikan dengan harga atau hasil penjualan dari output, dinyatakan dengan satuan rupiah.
5. Biaya variabel adalah biaya yang besarnya tergantung dari jumlah output yang dihasilkan dan terlibat langsung dalam proses produksi. Biaya variabel yang dimaksud dalam penelitian ini antara lain biaya bahan baku (kedelai), bahan penolong (cuka dan air), bahan bakar, upah tenaga kerja, biaya listrik, biaya pemasaran dan lain-lain dinyatakan dengan satuan rupiah.
6. Faktor konversi merupakan perbandingan antara hasil produk terhadap bahan baku yang berarti bahwa dalam satu kilo gram bahan baku dapat menghasilkan berapa unit produk tahu.
7. Upah rata-rata adalah besarnya rata-rata biaya yang dibayarkan kepada tenaga kerja agroindustri tahu (Rupiah/jam).
8. Harga bahan baku adalah besarnya nilai yang harus dikeluarkan untuk pembelian bahan baku utama (kedelai) guna proses produksi tahu dan dinyatakan dalam satuan Rupiah/kg.

9. Hasil produksi adalah sejumlah produk tahu yang dihasilkan dari proses produksi dalam kurun waktu 1 kali produksi (Kg).
10. Nilai produk yaitu perkalian antara faktor konversi dengan harga produk.
11. Imbalan tenaga kerja adalah perkalian antara koefisien tenaga kerja dengan upah tenaga kerja.
12. Bagian tenaga kerja adalah perbandingan antara imbalan tenaga kerja dengan nilai tambah yang dinyatakan dalam persen.
13. Keuntungan adalah pengurangan antara nilai tambah dengan imbalan tenaga kerja.
14. Tingkat keuntungan adalah perbandingan antara keuntungan dengan nilai tambah yang dinyatakan dalam persen.
15. Input lain adalah input yang digunakan dalam proses produksi seperti bahan pendukung pembuatan produk tahu, bahan bakar, dan plastik kemudian total tersebut dibagi bahan baku yang digunakan dalam tiap hari.
16. Analisis SWOT adalah analisis yang mencakup tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh agroindustri tahu.
17. Matrik SWOT adalah matrik yang digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi berdasarkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di lingkungan agroindustri tahu.
18. Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal/eksternal atau berdasarkan pengaruh faktor-faktor internal/eksternal pada posisi strategi usaha ini.
19. Matrik IE (Internal Eksternal) adalah matrik yang akan digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan agroindustri tahu.
20. Lingkungan internal adalah lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pasar.
21. Lingkungan eksternal adalah lingkungan dari luar perusahaan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan internal.
22. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

23. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
24. Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki perusahaan dimana memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.
25. Kelemahan adalah kekurangan atau keterbatasan yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.



IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri. Penentuan daerah penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*). Dasar dari pemilihan daerah penelitian ini karena Kota Kediri merupakan sentra produsen tahu di Jawa Timur, dan salah satu sentra produksi tahu yang ada di Kota Kediri terdapat di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri. Penelitian ini dilakukan dari bulan Juli sampai bulan Agustus 2011.

4.2. Metode Penentuan Responden

Dalam penelitian tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri responden yang dipilih adalah agroindustri tahu skala rumah tangga yaitu sejumlah empat pengusaha tahu skala rumah tangga, karena agroindustri berskala rumah tangga belum memiliki strategi yang tepat untuk pengembangan usahanya. Berdasarkan uraian tersebut, maka penentuan responden dilakukan secara sensus, artinya responden diambil secara keseluruhan dari populasi yang merupakan unit dari sampel.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu dengan cara wawancara dan observasi serta data yang digunakan terdapat dua jenis meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber informasi, yaitu dari pengusaha tahu yang berlokasi di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan data penelitian ini adalah:

a. Wawancara

Penulis menggunakan metode ini untuk memperoleh data yang diinginkan dengan jalan berkomunikasi secara langsung dengan pihak pengusaha agroindustri tahu. Data yang diperoleh dengan cara ini antara lain tentang perolehan bahan baku, peralatan yang digunakan dalam proses produksi, besarnya output yang dihasilkan, pemasaran produk, dan pembagian kerja.

b. Observasi

Pada metode ini penulis mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan agroindustri tahu, khususnya tentang proses produksi dan pemasaran produk tahu. Selain itu, pengamatan secara langsung dilakukan juga terhadap keadaan internal dan eksternal untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal agroindustri yang digunakan untuk penyusunan matriks SWOT.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengambilan gambar kegiatan-kegiatan yang terjadi di lokasi penelitian. Dalam hal ini, dokumentasi dilakukan pada kegiatan proses produksi tahu.

2. Data sekunder

Data sekunder diperlukan dengan tujuan untuk mengambil data yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang dihadapi dalam penelitian dan untuk melengkapi data primer yang ada. Data sekunder diambil dari pemilik perusahaan dan instansi yang terkait dengan penelitian ini, seperti kantor Kelurahan Bawang, untuk mengetahui kondisi umum daerah penelitian berupa data monografi dan geografis. Selain itu data sekunder diambil dari berbagai pustaka ilmiah yang mendukung.

Studi dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan pada objek penelitian, namun melalui dokumentasi. Dalam penelitian ini, studi dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca serta mengolah dokumen yang berupa catatan maupun laporan-laporan yang ada di perusahaan khususnya yang berkenaan dengan pelaksanaan produksi.

4.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis data-data yang menggambarkan fenomena atau suatu keadaan yang dilukiskan dengan kata-kata yang sesuai dengan informasi di lapangan. Sedangkan analisis kuantitatif merupakan data-data yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Metode kuantitatif ini digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis nilai tambah. Analisis ini merupakan analisis kuantitatif yang sebelumnya berasal dari analisis kualitatif yang kemudian di kuantitatifkan. Sedangkan dalam analisis kualitatif ini menggunakan analisis SWOT yang berupa matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, Matrik Grand Strategy, dan Matrik SWOT yang digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan agroindustri tahu skala rumah tangga di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

4.4.1. Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah digunakan untuk menjawab tujuan pertama dalam penelitian yaitu menganalisis nilai tambah pada agroindustri tahu. Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan diperoleh dari pengurangan biaya bahan baku ditambah input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Nilai tambah merupakan imbalan bagi tenaga kerja dan keuntungan pengolahan. Kriteria pengujian nilai tambah menurut Hubeis *dalam* Hermawatie (1998) adalah sebagai berikut :

1. Rasio nilai tambah rendah apabila $< 15\%$
2. Rasio nilai tambah sedang apabila $15\% - 40\%$
3. Rasio nilai tambah tinggi $> 40\%$

Maka dari analisis nilai tambah jika persentase keuntungan tinggi maka suatu usaha dapat dikatakan memiliki prospek yang baik, karena dalam pengelolaan modal usaha dan manajemennya telah menghasilkan keuntungan, begitu pula jika nilai tambah tinggi karena nilai produk lebih besar dari harga bahan baku dan harga bahan komplementernya, dan juga bila imbalan tenaga kerja dan upah rata-ratanya juga akan bernilai tinggi.

Tabel 6. Analisis Nilai Tambah Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang

No.	Variabel	Notasi
1.	Hasil produksi (Kg/satu kali proses produksi)	A
2.	Bahan baku (Rp/satu kali proses produksi)	B
3.	Tenaga kerja (jam/satu kali proses produksi)	C
4.	Faktor konversi	$A:B=M$
5.	Koefisien tenaga kerja	$C:B=N$
6.	Harga produk rata-rata (Rp/Kg)	D
7.	Upah rata-rata (Rp/proses produksi)	E
8.	Harga bahan baku (Rp/Kg)	F
9.	Harga input komplementer (Rp/Kg)	G
10.	Nilai Produk (Rp/Kg)	$M \times D = K$
11 a	Nilai tambah (Rp/Kg)	$K - F - G = I$
B	Rasio nilai tambah (%)	$I/K \times 100\% = H\%$
12 a	Imbalan tenaga kerja (Rp/Kg)	$N \times E = P$
B	Bagian tenaga kerja (%)	$(P/I) \times 100\% = L\%$
13 a	Keuntungan (Rp/Kg)	$I - P = R$
B	Tingkat keuntungan (%)	$R/I \times 100\% = Q\%$

Sumber: Sudiyono, 2002

4.4.2. Analisis Lingkungan Perusahaan

1. IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Analisis IFE digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetensi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu usaha. Tahapan kerjanya adalah :

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri dalam aspek finansial, produksi, sumber daya manusia dan pemasaran. Kemudian mengidentifikasi faktor-faktor internal tersebut sebagai variabel-variabel dalam kekuatan atau kelemahan agroindustri.
2. Memberikan bobot pada tiap kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot dari tiap variabel kekuatan dan kelemahan tersebut dengan melihat variabel-variabel mana yang lebih urgen. Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal atau berdasarkan pengaruh faktor-faktor internal pada posisi strategis usaha ini.
3. Memberikan rating 1-4 pada setiap kekuatan dan kelemahan untuk mengidentifikasi seberapa efektif agroindustri merespon kekuatan dan kelemahan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika

kekuatannya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya.

4. Mengalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor.
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

2. EFE (*External Factors Evaluation*)

Analisis EFE digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi informasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pengusaha. Ada 5 langkah yang harus dilakukan dalam mengembangkan matrik EFE yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki agroindustri.
2. Memberikan bobot pada tiap peluang dan ancaman dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot tiap variabel peluang dan ancaman tersebut dengan melihat variabel-variabel mana yang lebih penting. Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor eksternal atau berdasarkan pengaruh faktor-faktor eksternal pada posisi strategis usaha ini. Pemberian bobot pada faktor-faktor tersebut dapat ditentukan oleh pihak produsen.
3. Memberikan rating 1-4 pada tiap peluang dan ancaman dalam mengidentifikasi seberapa efektif agroindustri merespon peluang dan ancaman. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Kriteria penilaian yang digunakan untuk perhitungan penilaian aspek eksternal sangat relatif sifatnya.
4. Mengalikan bobot dengan rating untuk mendapatkan skor.
5. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

3. Kriteria Pembobotan dan Penilaian

a. Kriteria Pembobotan

Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan pada masing-masing faktor tersebut terhadap tujuan perusahaan atau didasarkan pada pengaruh faktor-faktor tersebut pada posisi strategis agroindustri. Bobot adalah kepentingan relatif antar variabel-variabel yang terdapat pada faktor internal dan eksternal. Dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat variabel-variabel manakah yang lebih urgen. Pemilihan faktor yang lebih urgen dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan. Poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal ataupun eksternal kemudian dikalikan 100%. Urutan bobot tertinggi maka merupakan faktor paling urgen. Jumlah bobot seluruh faktor internal maupun faktor eksternal yang ada di matrik IFE maupun matrik EFE harus sama dengan 1,00 atau 100 %.

b. Kriteria Penilaian

Kriteria yang digunakan untuk perhitungan penilaian tiap aspek internal maupun eksternal sangat relatif sifatnya. Berikut ini adalah kriteria rating lingkungan internal dan eksternal:

A. Kekuatan dan Peluang

- +4 : Apabila agroindustri sangat tergantung pada aspek tersebut, sehingga agroindustri ini mempunyai kekuatan/peluang yang lebih pada aspek tersebut, jika dibandingkan dengan pesaing posisi agroindustri jauh lebih baik dari pesaing dimana posisi pesaing sangat lemah.
- +3 : Apabila agroindustri sangat tergantung pada aspek tersebut dan mempunyai pengaruh bagi perkembangan usaha, jika dibandingkan dengan pesaing, posisi agroindustri sedikit lebih baik dari pesaing.
- +2 : Apabila aspek ini dianggap kurang berpengaruh bagi agroindustri

tetapi penting untuk dipertimbangkan.

- +1 : Apabila aspek ini dianggap tidak berpengaruh bagi agroindustri dan tidak penting untuk dipertimbangkan.

B. Kelemahan dan Ancaman

- 4 : Apabila agroindustri mempunyai kelemahan yang sangat kecil pada aspek ini dianggap tidak berpengaruh bagi agroindustri dan tidak penting untuk dipertimbangkan.
- 3 : Apabila agroindustri mempunyai kelemahan yang kecil pada aspek ini dan dianggap tidak berpengaruh bagi agroindustri tetapi tidak penting untuk dipertimbangkan.
- 2 : Apabila agroindustri mempunyai kelemahan yang tidak kecil dan tidak besar, pada aspek ini perusahaan tergantung dan mempunyai pengaruh bagi perkembangan usaha.
- 1 : Apabila agroindustri mempunyai kedudukan dan kemampuan yang sangat lemah pada aspek tersebut.

Pemberian nilai tersebut tidak ada rumusan baku, semua tergantung kondisi dan pengaruh perusahaan yang bersangkutan. Kriteria penilaian dijelaskan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Kriteria penilaian kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

No	Penilaian kekuatan / peluang		Penilaian kelemahan / ancaman	
	Nilai (+)	Keterangan	Nilai (-)	Keterangan
1.	4	Sangat besar	4	Kecil
2.	3	Besar	3	Cukup
3.	2	Cukup	2	Besar
4	1	Kecil	1	Sangat besar

Sumber: Rangkuti, 2005

4. Matrik IFE dan Matrik EFE

1. Matrik IFE

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun matrik IFE:

- a. Memasukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri tahu (kolom 1).



- b. Memberikan bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
- c. Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).
- d. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).
- b. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

Matrik IFE digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri. Berikut adalah Tabel Matrik IFE:

Tabel 8. Matrik IFE

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Kekuatan			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Total Skor Kekuatan			S
Kelemahan			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Jumlah Variabel Kelemahan			W
Total Skor			S+W
Selisih skor Kekuatan dan Kelemahan			S-W

Keterangan:

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n.

A = Rating untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4).

S = Jumlah skor variabel kekuatan.

W = Jumlah skor variabel kelemahan.

Sumber: Rangkuti, 2005

2. Matrik EFE

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk menyusun matrik EFE:

- a. Memasukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki agroindustri tahu (kolom 1).

- b. Memberikan bobot pada masing-masing peluang dan ancaman sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
- c. Memberikan rating pada setiap peluang dan ancaman sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).
- d. Untuk mendapatkan skor (kolom 4), bobot pada masing-masing peluang dan ancaman (kolom 2) dikalikan dengan rating (kolom 3).
- e. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

Matrik EFE digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi informasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh pengusaha. Berikut ini adalah contoh penggunaan Tabel 14 Matrik EFE:

Tabel 9. Matrik EFE

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Peluang			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Total Skor Peluang			O
Ancaman			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 x A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 x A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn x An
Total Skor Ancaman			T
Total Skor			O+T
Selisih skor Peluang dan Ancaman			O-T

Keterangan:

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n.

A = Rating untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4).

O = Jumlah skor variabel peluang.

T = Jumlah skor variabel ancaman.

Sumber: Rangkti, 2005

5. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Matrik IE digunakan untuk menggambarkan total skor dari matrik IFE pada sumbu X dan total skor dari matrik EFE pada sumbu Y.

Tabel 10. Matriks Internal – Eksternal (IE)

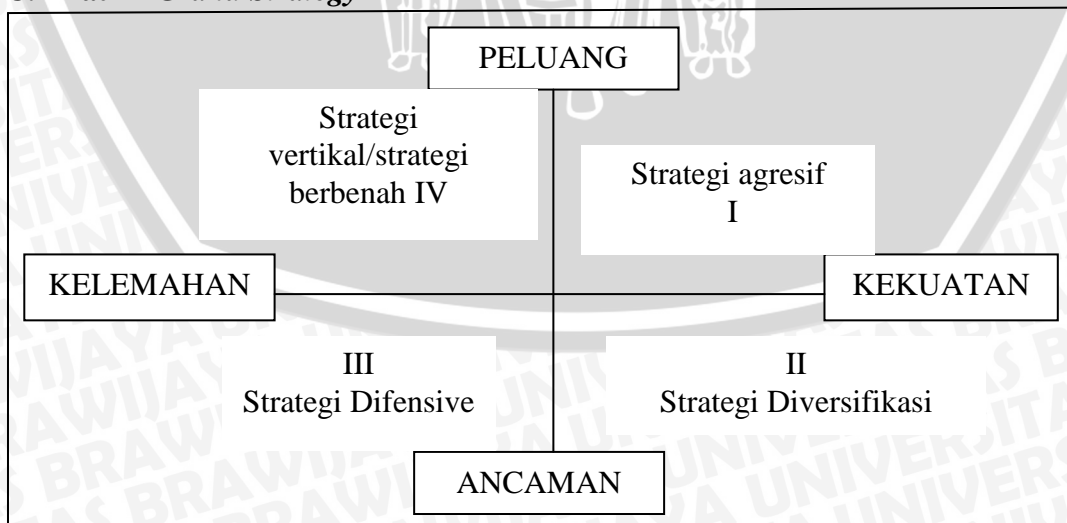
		Faktor Internal		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
Faktor Eksternal	Tinggi	I <i>Growth</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal	II <i>Growth</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III <i>Retrenchment</i> <i>Turn around</i>
	Sedang	IV <i>Stability</i> Hati-hati	V <i>Growth</i> ----- <i>Stability</i>	VI <i>Retrenchment</i> Perusahaan terikat atau jual habis
	Rendah	VII <i>Growth</i> Diversifikasi Konsentrik	VIII <i>Growth</i> Diversifikasi Konglomerat	IX <i>Retrenchment</i> Bangkrut atau Likuidasi
		4,0	3,0	2,0

Sumber: Rangkuti, 2005

Menurut Rangkuti (2005) Internal-Eksternal (IE) memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda yaitu:

- Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan dari agroindustri sendiri (sel 1,2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang sudah ada (sel 4).
- Retrenchment Strategy* adalah suatu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan produsen agroindustri (sel 3,6 dan 9).

C. Matrik Grand Strategy



Gambar 2. Matrik Grand Strategy (Siagian, 1998)

Matrik pada Gambar 2 terdiri dari empat kuadran dengan masing-masing kuadran memiliki alternative-alternatif strategi, gambar 2 merupakan gambaran matrik Grand Strategy.

D. Matriks SWOT

Matriks SWOT membantu analisis strategi untuk melakukan pencocokan antara strategi S-O (kekuatan-peluang), strategi S-T (kekuatan-ancaman), strategi W-O (kelemahan-peluang) dan strategi W-T (kelemahan-ancaman). Strategi yang diimplikasikan harus sesuai dengan keadaan dan kemampuan perusahaan. Strategi yang dipilih harus bisa diaplikasikan dan diimplementasikan oleh agroindustri tahu di Kelurahan Bawang. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Berikut adalah Tabel matrik SWOT:

Tabel 11. Matrik SWOT

IFE EFE	STRENGTHS (S) Tentukan faktor kekuatan internal perusahaan	WEAKNESSES (W) Tentukan faktor kelemahan internal perusahaan
	Strategi S - O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W - O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan faktor ancaman eksternal yang ada	Strategi S - T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W - T Ciptakan strategi yang meminimal kelemahan dan menghindari ancaman
OPPORTUNITIES (O) Tentukan faktor peluang eksternal yang ada		

Sumber: Umar, 2001

V. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

5.1. Keadaan Geografis dan Batas Administratif

Kelurahan Bawang merupakan wilayah Kecamatan Pesantren, Kota Kediri yang mempunyai wilayah seluas 893,447 ha. Adapun batas-batas wilayah Kelurahan Bawang adalah sebagai berikut:

- Sebelah utara : Kelurahan Ngletih
- Sebelah selatan : Kelurahan Betet
- Sebelah barat : Kelurahan Pesantren
- Sebelah timur : Kelurahan Njati

Jarak Kelurahan Bawang ke pusat Pemerintahan Kecamatan Pesantren terdekat adalah 2 km. Sedangkan jarak Kelurahan Bawang ke Kabupaten adalah 4 km. Lama tempuh Kelurahan Bawang ke Ibukota Kecamatan terdekat adalah 15 menit, dan untuk lama tempuh ke Ibukota Kabupaten 45 menit.

Secara geografis, Kelurahan Bawang berada di ketinggian 70 meter dari permukaan laut dengan suhu rata-rata 27° - 32° . Keadaan topografi Kelurahan Bawang berbentuk dataran yang mempunyai luas 91 ha.

5.2. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasar Jenis Kelamin

Penduduk yang menetap di Kelurahan Bawang mayoritas merupakan penduduk asli Kelurahan Bawang, meskipun terdapat sebagian kecil penduduk yang merupakan penduduk pendatang. Penduduk di Kelurahan Bawang dapat dibedakan menurut Jenis kelamin seperti Tabel 12.

Tabel 12. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasar Jenis Kelamin Tahun 2011

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Perempuan	4.093 orang	60%
2	Laki-laki	2.728 orang	40%
	Jumlah	6.821 orang	100%

Sumber : Kantor Kelurahan Bawang, 2011

Berdasarkan Tabel 12 di atas menyatakan bahwa jumlah penduduk di Kelurahan Bawang sebesar 6.821 orang, yang terdiri dari 4.093 orang perempuan atau sebesar 60% dan 2.728 orang laki-laki atau sebesar 40%.

5.3. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Usia

Sumber daya manusia berperan penting dalam pembangunan suatu wilayah. Berdasarkan data monografi terakhir, diketahui jumlah penduduk Kelurahan Bawang sebesar 6.821 jiwa. Komposisi penduduk Kelurahan Bawang berdasar usia dapat dilihat pada Tabel 13 berikut ini.

Tabel 13. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Usia Tahun 2011

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	0 – 10 tahun	1060 orang	15,54
2.	11 – 20 tahun	1220 orang	17,88
3.	21 – 30 tahun	999 orang	14,64
4.	31 – 40 tahun	1083 orang	15,87
5.	41 – 50 tahun	992 orang	14,54
6.	51 – 58 tahun	870 orang	12,75
7.	> 58 tahun	597 orang	8,78
Jumlah		6.821 orang	100

Sumber : Kantor Kelurahan Bawang, 2011

Berdasarkan Tabel 13 menyatakan bahwa dari total jumlah penduduk Kelurahan Bawang persentase tertinggi yaitu 1220 orang atau sebesar 17,88 % merupakan penduduk berumur 11–20 tahun. Sedangkan persentase terendah adalah penduduk yang berumur > 58 tahun dengan jumlah 597 orang atau sebesar 8,78 %. Dari kondisi tersebut dapat diketahui bahwa Kelurahan Bawang memiliki potensi yang besar dalam penyediaan tenaga kerja yang produktif bagi lapangan pekerjaan yang tersedia di Kelurahan Bawang tersebut. Berdasarkan Catatan Sipil Kota Kediri Tahun 2010, bahwa Kelurahan Bawang rata-rata usia produktif penduduk berkisar antara 20-55 tahun.

5.4. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasar Tingkat Pendidikan

Distribusi penduduk berdasarkan tingkat pendidikan digunakan untuk mengetahui kualitas penduduk di Kelurahan Bawang. Tingkat pendidikan sangat

penting untuk menggambarkan kemajuan suatu daerah dan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha penduduknya. Jumlah penduduk di Kelurahan Bawang sebanyak 5.655 orang yang terdiri dari 2.690 orang laki-laki dan 2.965 orang perempuan. Dengan 1.529 kepala keluarga. Tingkat pendidikan sangat penting untuk menggambarkan kemajuan suatu daerah dan berpengaruh terhadap keberhasilan usaha penduduknya. Tinjauan mengenai tingkat pendidikan yang telah dicapai oleh penduduk Kelurahan Bawang dapat dijadikan sebagai indikator kualitas sumber daya manusia di daerah tersebut. Komposisi penduduk berdasarkan tingkat pendidikan dapat dijelaskan pada Tabel 14.

Tabel 14. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2011

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Tamat Sekolah Dasar (SD)	1.379 orang	33,94%
2.	Tamat SLTP/ Sederajat	1.391 orang	34,24%
3.	Tamat SLTA/ Sederajat	1.174 orang	28,90%
4.	Diploma (D-1 s/d D-3)	58 orang	1,44%
5.	Sarjana (S-1 s/d S-2)	80 orang	1,48%
Jumlah		4.062 orang	100%

Sumber: Kantor Kelurahan Bawang, 2011

Berdasarkan Tabel 14 dapat disimpulkan bahwa Kelurahan Bawang banyak mempunyai kualitas sumber daya manusia yang rendah dikarenakan rendahnya tingkat pendidikan. Hal ini dapat dilihat dari tingginya jumlah penduduk yang hanya berpendidikan terakhir setingkat SD. Jumlah penduduk yang tamat SD sejumlah 1.379 atau 33,94%. Untuk penduduk yang tamat SLTA sejumlah 1.174 atau 28,90%. Untuk penduduk yang tamat pendidikan Diploma sejumlah 58 atau 1,44%. Sedangkan jumlah penduduk yang bergelar sarjana sejumlah 80 atau 1,48%.

5.5. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasar Mata Pencaharian

Mata pencaharian merupakan sumber ekonomi bagi seseorang. Penduduk Kelurahan Bawang memiliki beberapa mata pencaharian yang dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi masing-masing penduduk. Terdapat lima jenis mata pencaharian penduduk yaitu karyawan, petani, jasa ketrampilan, jasa perdagangan

dan jasa lainnya. Adapun mata pencaharian yang dilakukan oleh penduduk Kelurahan Bawang adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Komposisi Penduduk Kelurahan Bawang Berdasarkan Mata Pencaharian Tahun 2011

No	Mata Pencaharian	Jumlah	Persentase
1.	Karyawan		
	• Pegawai Desa	15 orang	0,43 %
	• Pegawai Negeri Sipil	85 orang	2,42 %
	• Pegawai BUMN/BUMD	23 orang	0,65 %
	• ABRI	18 orang	0,51 %
	• Kesehatan	25 orang	0,71 %
	• Swasta (termasuk 11 pengusaha agroindustri tahu)	1.199 orang	34,12 %
2.	Tani	1.987 orang	56,53 %
3.	Jasa Ketrampilan		0,43 %
	• Tukang Kayu	15 orang	1,05 %
	• Tukang Batu	37 orang	0,23 %
	• Tukang Jahit	8 orang	0,51 %
	• Tukang Cukur	18 orang	2,25 %
4.	Jasa Perdagangan	79 orang	
	Jasa Lainnya		
5.	• Listrik, gas dan air	3 orang	0,08 %
	• Konstruksi	3 orang	0,08 %
Jumlah		3515 orang	100 %

Sumber: Kantor Kelurahan Bawang, 2011

Tabel 15 menjelaskan bahwa sebagian besar penduduk Kelurahan Bawang mempunyai mata pencaharian sebagai petani yaitu sebesar 1987 orang. Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas masyarakat bekerja di bidang pertanian.

VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

6.1. Karakteristik Responden Agroindustri Tahu

Karakteristik pengusaha ini memberikan gambaran tentang kondisi pengusaha dilihat dari beberapa aspek seperti usia, jumlah keluarga, tingkat pendidikan, lama usaha serta jenis usaha. Karakteristik responden diperlukan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan dalam penyelenggaraan produksi tahu. Agroindustri tahu yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri ini merupakan suatu usaha yang turun-temurun dan sudah sejak lama diusahakan, oleh karenanya berbagai aspek-aspek mengenai pengusaha agroindustri tahu secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pengembangan agroindustri tahu.

6.1.1. Tingkat Usia Responden

Usia dapat dijadikan sebagai salah satu penentu tingkat produktivitas kerja pengusaha tahu dan penentu kemampuan dalam pengambilan keputusan. Berikut pada Tabel 16 akan ditunjukkan mengenai karakteristik produsen tahu berdasar tingkat usianya.

Tabel 16. Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Usia di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011

Responden	Kelompok usia (thn)
1	50
2	48
3	40
4	35

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Dari 16 dapat diketahui bahwa responden tahu yang pertama memiliki persentase terbanyak. Dengan rentang usia tersebut dapat kita ketahui bahwa produsen telah mempunyai kematangan secara emosional sehingga produsen tahu lebih mampu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keberlangsungan usahanya. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya produsen

agroindustri berada pada umur produktif, sehingga hal ini sangat potensial bagi para pengusaha agroindustri tahu agar lebih mengembangkan usahanya.

6.1.2. Jumlah Keluarga

Jumlah anggota keluarga sangat berpengaruh terhadap sumbangan tenaga kerja pada agroindustri tahu karena usaha agroindustri tahu di Kelurahan Bawang ini utamanya dikerjakan oleh anggota keluarganya. Agroindustri di Kelurahan Bawang ini merupakan agroindustri skala rumah tangga yang menyerap tenaga kerja 2 sampai 4 orang yang berasal dari keluarga sendiri maupun tetangga sekitar. Karakteristik pengusaha tahu berdasarkan jumlah keluarga ditunjukkan pada Tabel 17 berikut:

Tabel 17. Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Jumlah Anggota Keluarga di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011

Responden	Jumlah Anggota Keluarga (Jiwa)	Persentase (%)
1	8	36,36
2	6	27,28
3	5	18,18
4	5	18,18
Total	11	100

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa jumlah anggota keluarga produsen tahu terbanyak adalah jumlah anggota keluarga responden pertama yakni sebanyak 8 orang atau sebesar 36,36%, responden kedua memiliki anggota keluarga sebanyak 6 orang atau sebesar 27,28% sedangkan jumlah keluarga yang paling sedikit adalah responden ketiga dan keempat yaitu sebanyak 5 orang atau 18,18%.

6.1.3. Tingkat Pendidikan

Pendidikan adalah salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi kecepatan adopsi inovasi, penerapan teknologi dan merupakan salah satu cara untuk pengembangan diri, dan melalui pendidikan pula seseorang dapat meningkatkan daya inovasi serta penentu kualitas dari sumber daya manusia. Dengan pendidikan diharapkan pula dapat memperbaiki kualitas pendidikan yang nantinya akan mempengaruhi kemampuan atau *skill* yang dimiliki pengusaha

agroindustri tahu yang dapat menambah kesejahteraan karena kemampuan tersebut merupakan sarana untuk kemajuan usaha. Berikut ini adalah karakteristik produsen berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 18. Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pengusaha (orang)	Persentase (%)
Tamat SD	2	50
Tamat SMP	1	25
Tamat SMK/SMA	1	25
Total	4	100

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 18 tampak bahwa dari segi pendidikan diketahui bahwa masing-masing produsen agroindustri berpendidikan SD, SMP, dan SMK/ SMA. Karena 50%, lulus SD jadi tingkat pendidikan pengusaha tahu di Kelurahan Bawang relative rendah. Keadaan ini tentunya akan mempengaruhi tingkat pengetahuan pengusaha agroindustri tahu sehingga akan memudahkan dalam penyerapan teknologi dan inovasi kedalam pengolahan tahu.

6.1.4. Lama Usaha

Tingkat pengalaman yang dimiliki oleh pengusaha merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi dalam pengelolaan agroindustri tahu. Semakin lama seseorang menekuni usahanya, maka ketrampilan dalam memproduksi tahu makin tinggi. Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang merupakan usaha turun temurun yang dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Karakteristik Responden Tahu Berdasarkan Lama Usaha di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011.

Responden	Lama Usaha (tahun)
1	18
2	16
3	15
4	8
Total	57

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 19 diketahui masing-masing agroindustri tahu memiliki lama usaha yang berbeda-beda. Yang memiliki lama usaha paling lama adalah responden pertama yaitu 18 tahun dan rata-rata lama usaha agroindustri tahu di Kelurahan Bawang adalah 14 tahun.

6.1.5. Jenis Usaha

Seluruh pengusaha tahu yang ada di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri menjadikan usaha ini pekerjaan utama mereka. Kehidupan mereka ditunjang dari agroindustri tahu yang telah dijalankan secara turun temurun. Apabila membutuhkan biaya lebih untuk kehidupan mereka, maka pengusaha tahu mencari pekerjaan tambahan diluar jam kerjanya sebagai pengusaha tahu seperti berjualan sayuran dan pemelihara ternak orang. Dari hasil kuisisioner di lapang, diketahui bahwa responden menjadikan usaha agroindustri tahu sebagai pekerjaan utama atau sebanyak 100% pengolah menjadikan agroindustri tahu sebagai pekerjaan utama untuk meningkatkan pendapatan keluarga.

6.2. Karakteristik Agroindustri Tahu

Karakteristik agroindustri yang dimaksud disini adalah gambaran informasi mengenai keadaan dalam pengusahaan agroindustri tahu di lokasi penelitian. Hal ini diperlukan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan dalam penyelenggaraan produksi tahu. Karakteristik agroindustri tahu adalah lahan, tenaga kerja, modal, bahan, teknologi dan pemasaran, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

6.2.1. Lahan/ Bangunan/ Ruangan

Produsen memerlukan dan menyediakan bangunan/ ruangan untuk proses produksi tahu. Lahan yang digunakan dalam proses produksi tahu di Kelurahan Bawang rata-rata berukuran 6x6 meter. Untuk pemasaran tahu, ada satu produsen tahu yang memiliki pekerjaan sampingan sebagai penjual sayur, dia memiliki kios kecil yang berukuran 5x3 meter. Sedangkan yang lain menjajakan

tahu mentahnya dengan keliling dari rumah kerumah, menjualnya ke pengecer, menitipkan tahunya ke toko-toko yang menjadi pusat oleh-oleh dan pasar tradisional.

6.2.2. Tenaga Kerja

Dalam proses produksi tahu, produsen dibantu oleh tenaga kerja yang berasal dari dalam keluarga. Proses produksi dikerjakan secara tradisional dengan tangan dan alat-alat yang sederhana. Agroindustri tahu yang terdapat di Kelurahan Bawang umumnya adalah usaha keluarga secara turun temurun sehingga tenaga kerja yang berasal dari keluarga sudah berpengalaman. Hal ini dikarenakan sejak masih muda produsen telah terbiasa membantu orang tua mereka yang dulunya juga menekuni bidang yang sama.

Perekrutan tenaga kerja tergantung kebutuhan. Selama tenaga kerja yang berasal dari keluarga tidak berhalangan dan masih memungkinkan untuk bisa memproduksi tahu sendiri, maka agroindustri ini tidak memerlukan tenaga kerja dari luar keluarga. Tidak ada persyaratan khusus untuk bisa menjadi tenaga kerja, seperti pendidikan tidak diperhitungkan, hanya saja untuk usia yang diprioritaskan adalah usia antara 15 sampai 40 tahun, karena usia ini masih produksi.

Tenaga kerja melakukan pembagian kerja untuk mempermudah pekerjaan mereka. Tenaga kerja untuk menghaluskan kedelai adalah perempuan, sedangkan proses memasak dilakukan oleh tenaga kerja laki-laki. Apabila tiap individu telah menyelesaikan tugasnya masing-masing maka selanjutnya dapat membantu tenaga kerja lain agar pekerjaan dapat segera terselesaikan. Jam kerja pada agroindustri tahu menghabiskan waktu 3 jam per satu kali produksi, tergantung dari bahan baku yang digunakan pada setiap kali proses produksi. Jam kerja dimulai sekitar jam 11.00 sampai 17.00. Produksi tahu dilakukan setiap hari kecuali hari besar. Banyaknya jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan produsen tahu dapat dilihat pada Tabel 20.

Dari Tabel 20 dapat diketahui bahwa responden yang memiliki banyak tenaga kerja adalah responden pertama dan kedua, yaitu sama memiliki 3 tenaga kerja. Jumlah yang terlibat tergolong sedikit mengingat skala usaha tergolong kedalam agroindustri skala rumah tangga, tenaga kerja yang berasal dari keluarga

sendiri dan masyarakat disekitar agroindustri. Upah bagi tenaga kerja dari luar keluarga maupun keluarga sendiri sama yaitu Rp 20.000,- per hari. Tenaga kerja ini bekerja mulai dari proses pengolahan meliputi proses pencucian, perendaman, penggilingan, perebusan bahan, penyaringan dan sampai dengan pengirisan produk tahu yang siap untuk dipasarkan.

Tabel 20. Banyaknya Tenaga Kerja yang Digunakan Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011

Responden	Tenaga Kerja (orang)
1	3
2	3
3	2
4	2
Total	10

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

6.2.3. Modal

Pengusaha agroindustri tahu di Kelurahan Bawang dalam menjalankan usahanya menggunakan modal yang berasal dari modal pribadi. Adanya rasa takut menanggung resiko apabila tidak dapat mengembalikan pinjaman tepat waktu, namun tak jarang juga mereka mendapat pinjaman dari keluarga sendiri apabila ingin mengembangkan usahanya. Alasan para pengusaha agroindustri tahu ini tidak meminjam modal dari lembaga keuangan atau bank karena birokrasi yang terlalu rumit dan tingkat suku bunga yang tinggi.

Modal yang ada digunakan untuk kegiatan produksi meliputi pembelian bahan baku utama, bahan baku penolong, biaya bahan bakar. Besarnya modal yang dimiliki oleh para produsen tahu dapat dilihat pada Tabel 21 berikut:

Tabel 21. Besarnya Modal Responden Agrondustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri dalam satu kali produksi Tahun 2011

Modal (Rp)	Jumlah Produsen (unit)	Persentase (%)
5.000.000 – 10.000.000	1	25
11.000.000 – 15.000.000	2	50
15.000.000 – 20.000.000	1	25
Total	4	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2011

6.2.4. Bahan

Produksi tahu dilakukan setiap hari kecuali hari minggu dan hari besar seperti hari Raya Idul Fitri, Idul Adha dan lain-lain. Bahan yang digunakan dalam agroindustri tahu dibagi menjadi dua yaitu bahan baku utama dan bahan penolong. Bahan baku untuk pembuatan tahu adalah kedelai. Untuk menjaga kontinuitas ketersediaan kebutuhan kedelai, beberapa pengusaha melakukan penyimpanan kedelai untuk proses produksi selanjutnya. Pengusaha tahu membeli kedelai 4 kali dalam satu bulan. Setiap satu kali pembelian, produsen dapat membeli kedelai ± 400 kg kedelai. Kedelai tersebut didapatkan dari pasar grosir yang ada di Kota Kediri maupun dari petani kedelai yang ada di Kota Kediri juga, sehingga setiap produsen telah memiliki beberapa langganan untuk memperoleh kedelai tersebut. Berikut ini adalah penggunaan bahan-bahan yang diperlukan dalam sekali proses produksi tahu antara lain kedelai lokal, cuka, air, kayu bakar, sabut kelapa, bahan bakar, yang dapat dilihat pada Tabel 22.

Tabel 22. Bahan Pembuatan Tahu dalam Satu Kali Produksi Pada Bulan Juli Tahun 2011

No	Bahan	Kuantitas
1	Kedelai Lokal	5 kg
2	Cuka	30 ml
3	Air	± 5 liter
4	Kayu Bakar	1 kg
5	Sabut Kelapa	1 kg
6	Bahan Bakar (Minyak Tanah)	$\frac{1}{4}$ liter

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Pada Tabel 22, penggunaan 5 kg kedelai lokal dapat menghasilkan 130 irisan tahu besar yang berukuran $\pm 5 \times 5$ cm. Harga kedelai yang digunakan dalam proses pembuatan tahu adalah Rp 6.000,- per kilogram. Kedelai yang digunakan adalah kedelai lokal berkualitas. Kualitas bahan utama yang digunakan akan mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Besarnya bahan baku yang digunakan produsen tahu dapat dilihat pada Lampiran 3.

Harga input lain yang terdiri dari cuka, kayu bakar, sabut kelapa dan minyak tanah. Untuk menekan biaya produksi, ada dua responden yang tidak membeli cuka, tetapi membuat cuka sendiri dari air kelapa yang dimasukkan di wadah tertutup (jurigen) lalu didiamkan sampai 7 hari. Air kelapa dipesan dari

penjual kelapa yang terdapat dipasar tradisional, biasanya responden tersebut membeli air kelapa dengan harga Rp 500,- (untuk 5 biji kelapa bisa menjadi 1 liter cuka). Untuk rincian harga input lain dapat dilihat pada Tabel 23.

Tabel 23. Rincian Harga Input Lain dalam Satu Kali Produksi pada Bulan Juli Tahun 2011

No	Bahan	Kuantitas	Harga
1	Cuka	30 ml	Rp 500,-/30 ml
2	Kayu Bakar	1 kg	Rp 1.000,-/kg
3	Sabut Kelapa	1 kg	Rp 500,-/kg
4	Minyak Tanah	¼ liter	Rp 1.500,-/¼liter
Total			Rp 3.500,-

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

6.2.5. Teknologi

Teknologi yang digunakan dalam pembuatan produk agroindustri tahu masih menggunakan teknologi yang sederhana karena sebagian besar peralatan yang digunakan masih dioperasikan oleh manusia. Untuk proses pengolahan yang meliputi proses pencucian, perendaman, penggilingan, perebusan bahan, penyaringan dan sampai dengan pengirisan produk tahu siap untuk di pasarkan masih dilakukan oleh tenaga kerja manusia.

Tabel 24. Kegunaan Peralatan yang Digunakan untuk Memproduksi Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2010

No	Nama Alat	Kegunaan
1	Selep Dinamo	Menghaluskan kedelai menjadi bubur kedelai
2	Tungku	Memasak/ merebus bubur kedelai
3	Cetakan	Membentuk tahu
4	Batu penindih	Memudahkan air keluar saat proses pengepresan
5	Bak perendaman	Mempermudah proses penggilingan dan membantu mengurangi jumlah zat antigizi yang ada pada kedelai
6	Kain saringan	Memisahkan antara ampas atau limbah dari bubur kedelai
7	Ember	Tempat untuk perendaman kedelai
8	Pisau	Memotong tahu sesuai ukuran yang diinginkan
9	Penggaris	Menentukan ukuran tahu yang ingin dipotong
10	Kotak Pemasaran	Tempat tahu agar tidak hancur ketika dipasarkan

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Kegunaan dari masing-masing alat dapat dilihat pada Tabel 24, peralatan produksi yang digunakan oleh pengusaha agroindustri tahu diperoleh dengan cara

membeli di pasar dan toko bahan industri. Akan tetapi juga terdapat peralatan yang membuat sendiri atau memesan pada orang lain, mengingat peralatan tersebut tidak tersedia di pasar seperti cetakan yang terbuat dari kayu, batu penindih dan penggaris. Semua peralatan yang digunakan dalam memproduksi tahu meliputi selep dinamo, tungku, cetakan, batu penindih, bak perendaman, kain saringan, ember, pisau, penggaris dan kotak pemasaran.

6.2.6. Pemasaran

Kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh produsen tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri terbatas pada lingkup disekitar wilayah Kabupaten dan Kota Kediri. Tahu mentah merupakan produk yang tidak tahan lama, ketika ada tahu yang tidak laku terjual, produsen menggoreng tahunya. Untuk tahu mentah dan tahu goreng memasarkannya sama-sama di pasar tradisional, toko-toko yang menjadi pusat oleh-oleh, menjual langsung di kios rumahnya atau menjualnya ke pedagang pengecer di sekitar Kabupaten dan Kota Kediri.

6.3. Proses Produksi

Proses produksi agroindustri tahu merupakan serangkaian kegiatan produksi mulai dari bahan baku hingga proses akhir pembuatan tahu. Proses produksi dapat dilakukan beberapa kali masak dalam satu hari kerja tergantung jumlah bahan baku dan kapasitas alat produksi yang dimiliki oleh para pengusaha tahu. Tahapan dalam proses pembuatan tahu dapat dilihat pada Gambar 3.

1. Persiapan bahan baku utama

Proses pertama adalah mempersiapkan bahan baku yaitu kedelai. Kedelai yang digunakan adalah kedelai lokal yang berkualitas sehingga dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan. Setiap produsen yang ada di Kelurahan Bawang telah memiliki beberapa langganan untuk memperoleh bahan baku tersebut. Walaupun ketersediaan kedelai import mencukupi, tetapi produsen lebih memilih menggunakan kedelai lokal, karena kedelai lokal dapat membuat tahu mengembang alami tanpa dicampur dengan bahan apapun, selain itu kedelai

lokal memiliki nilai gizi yang masih terjaga. Kedelai import memang memiliki tekstur yang bagus dan bijinya besar-besar, tetapi kedelai import lebih tepat digunakan untuk pembuatan tahu kuning dan tempe.



Gambar 3. Diagram Proses Pengolahan Tahu

2. Persiapan bahan penolong

Bahan – bahan yang digunakan adalah larutan cuka yang dipakai sebagai campuran sari kedelai agar dapat menggumpal menjadi tahu. Ada sebagian agroindustri yang mengolah cuka sendiri, yang dibuat dari air kelapa yang disimpan di jurigen dalam keadaan tertutup dan didiamkan hingga 7 hari.

3. Persiapan alat

Pada Gambar 4 adalah alat-alat yang digunakan pada proses produksi agroindustri tahu yang masih sangat sederhana. Peralatan yang digunakan adalah

bak perendaman, bak pencucian, saringan, selep dinamo, tungku besar, cetakan, batu penindih, kain saringan, timba, pisau, penggaris dan kotak pemasaran.

KEDELAI

Bak Perendaman

Bak Pencucian

Saringan

Selep Dinamo

Tungku Besar

Kain Saringan

Cetakan

TAHU

Gambar 4. Diagram Alat yang Digunakan Untuk Mengolah Kedelai Menjadi Tahu

4. Proses pembuatan tahu

Pada dasarnya proses pembuatan tahu meliputi tahap perendaman, pencucian, penirisan, penggilingan, penyaringan dan pencetakan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uraian berikut ini:

a. Perendaman

Pada Gambar 5, kedelai direndam ± 1 jam dalam sebuah bak perendaman. Jumlah air yang dibutuhkan untuk perendaman ± 5 liter dari 5 kilogram kedelai, intinya kedelai harus terendam semua. Tujuan dari tahapan perendaman ini adalah untuk mempermudah proses penggilingan sehingga dihasilkan bubur kedelai yang kental.



Gambar 5. Kedelai lokal yang siap di produksi

b. Pencucian kedelai

Proses pencucian yang terdapat pada Gambar 6 merupakan proses lanjutan setelah perendaman. Tujuan dari tahapan pencucian ini adalah membersihkan biji-biji kedelai dari kotoran supaya tidak mengganggu proses penggilingan dan agar kotoran tersebut tidak tercampur ke dalam adonan tahu.



Gambar 6. Pencucian Kedelai

c. Penggilingan

Gambar 7 adalah Proses penggilingan yang dilakukan dengan menggunakan air hangat dan mesin penggiling biji kedelai yaitu selep dinamo. Tujuan penggilingan yaitu untuk memperoleh bubur kedelai yang kemudian dimasak sampai mendidih. Saat proses penggilingan sebaiknya dialiri air untuk didapatkan kekentalan bubur yang diinginkan.



Gambar 7. Proses Penggilingan Kedelai

d. Perebusan/ Pemasakan

Bubur kedelai pada Gambar 8, kemudian direbus dengan dicampur air secukupnya di dalam tungku dengan bahan bakar yang digunakan sebagai sumber panas adalah kayu bakar dan berambut kelapa. Titik akhir perebusan ditandai dengan timbulnya gelembung-gelembung panas dan mengentalnya larutan/bubur kedelai.



Gambar 8. Proses Pemasakan Bubur Kedelai

e. Penyaringan

Setelah bubur kedelai direbus dan mengental, dilakukan proses penyaringan dengan menggunakan kain saring seperti yang terdapat pada Gambar 9. Tujuan dari proses penyaringan ini adalah memisahkan antara ampas atau limbah padat dari bubur kedelai dengan filtrat yang diinginkan. Pada proses penyaringan ini bubur kedelai yang telah mendidih dan sedikit mengental, selanjutnya bubur tersebut dialirkan melewati kain saring yang ada diatas bak penampung.

Setelah seluruh bubur yang ada di bak pemanas habis lalu dimulai proses penyaringan. Saat penyaringan secara terus menerus dilakukan penambahan air dengan cara menuangkan pada bagian tepi saringan agar tidak ada padatan yang tersisa di saringan. Penuangan air diakhiri ketika filtrat yang dihasilkan sudah mencukupi. Kemudian saringan yang berisi ampas diperas sampai benar-benar kering. Ampas tersebut dimanfaatkan untuk makanan ternak ataupun dijual untuk bahan dasar tempe gembus.



Gambar 9. Proses Penyaringan

f. Pengasaman

Pada Gambar 10, sari kedelai yang dihasilkan dipisahkan antara air kedelai/air asam (*whey*) dan pati kedelai karena masih banyak air sisa perebusan bubur kedelai. Sari kedelai terus diaduk dan setelah beberapa saat ditambahkan air asam (*whey*) yang tadi dipisahkan sedikit demi sedikit. Pemberian *whey* ini agar sari kedelai menggumpal dan membentuk padatan yang terpisah dengan air asam. Kemudian air asam ada yang disimpan sebagai bahan penggumpal dan ada yang dibuang karena terlalu banyak.



Gambar 10. Proses Pengasaman

g. Pencetakan dan pengepresan

Pada Gambar 11, proses pencetakan dan pengepresan merupakan tahap akhir pembuatan tahu. Cetakan yang digunakan adalah terbuat dari kayu yang diberi lubang berukuran kecil di sekelilingnya. Lubang tersebut bertujuan untuk memudahkan air keluar saat proses pengepresan. Sebelum proses pencetakan yang harus dilakukan adalah memasang kain saring tipis di permukaan cetakan. Setelah itu, endapan yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya dipindahkan

dengan menggunakan alat semacam wajan secara pelan-pelan. Selanjutnya kain saring ditutup rapat dan kemudian diletakkan kayu yang berukuran hampir sama dengan cetakan di bagian atasnya. Setelah itu, bagian atas cetakan diberi beban atau batu besar untuk membantu mempercepat proses pengepresan tahu.



Gambar 11. Proses Pencetakan dan Pengepresan

h. Pemotongan tahu

Setelah proses pencetakan selesai, tahu yang sudah jadi dikeluarkan dari cetakan dengan cara membalik cetakan dan kemudian membuka kain saring yang melapisi tahu seperti yang terdapat pada Gambar 12. Setelah itu tahu dipindahkan ke dalam kotak pemasaran yang berisi air agar tahu tidak hancur. Sebelum siap dipasarkan tahu terlebih dahulu dipotong sesuai ukuran.



Gambar 12. Pemotongan dan Tahu Siap dipasarkan

6.4. Analisis Nilai Tambah Agroindustri Tahu

Nilai tambah merupakan selisih antara nilai produk dan biaya bahan baku kedelai dengan sumbangan input lainnya. Perhitungan analisis nilai tambah pada agroindustri tahu digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah yang terdapat pada 1 kg kedelai yang diolah menjadi produk tahu. Analisis ini

dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai perkiraan nilai tambah pada agroindustri tahu, imbalan bagi tenaga kerja, dan imbalan bagi modal yang merupakan keuntungan produsen tahu. Untuk hasil perhitungan lengkap dapat dilihat pada Lampiran 3. Rata-rata nilai tambah yang ada pada agroindustri tahu dapat dilihat pada Tabel 25 berikut:

Tabel 25. Rata-rata Nilai Tambah Satu Kali Proses Produksi Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri Tahun 2011

	Keterangan	Rata – rata
A	Tahu (biji/proses produksi)	877.5
B	Kedelai (kg/proses produksi)	33.75
C	Tenaga kerja (Σ)	2.5
M	Faktor konversi (A/B)	26
N	Koefisien tenaga kerja (C/B)	0.078
D	Harga tahu (Rp/biji)	600
E	Upah rata-rata tenaga kerja (Rp/orang)	17500
F	Harga kedelai (Rp/kg)	6000
G	input lain (Rp/kg)	3250
K	Nilai produksi (Rp/kg) (MxD)	15600
I	Nilai tambah (Rp/kg) (K – F – G)	6350
H	Rasio nilai tambah (%) (I/K) x 100%	40.7
P	Imbalan tenaga kerja (Rp) (Nx E)	1356.25
L	Bagian tenaga kerja (%) (P/I)x100%	54.99
R	Keuntungan (Rp) (I-P)	1243.75
Q	Tingkat keuntungan (%) (R/I)x100%	7.98

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Berdasarkan Tabel 25 dapat diketahui bahwa dengan penggunaan bahan baku kedelai per satu kali produksi sebanyak 33,75 kg mampu menghasilkan produk tahu sebanyak 877,5 biji tahu. Dengan harga jual tahu rata-rata sebesar Rp 600,- per biji dan faktor konversi sebesar 26 (dalam 1 kg kedelai dapat menghasilkan 26). Sedangkan rata-rata nilai produksi yang diperoleh produsen tahu sebesar Rp 15.600,- per satu kali produksi dimana nilai produksi ini akan

dialokasikan untuk bahan baku kedelai sebesar Rp 6.000,- per kg dan kebutuhan input lain sebesar Rp 3.250,- per kg.

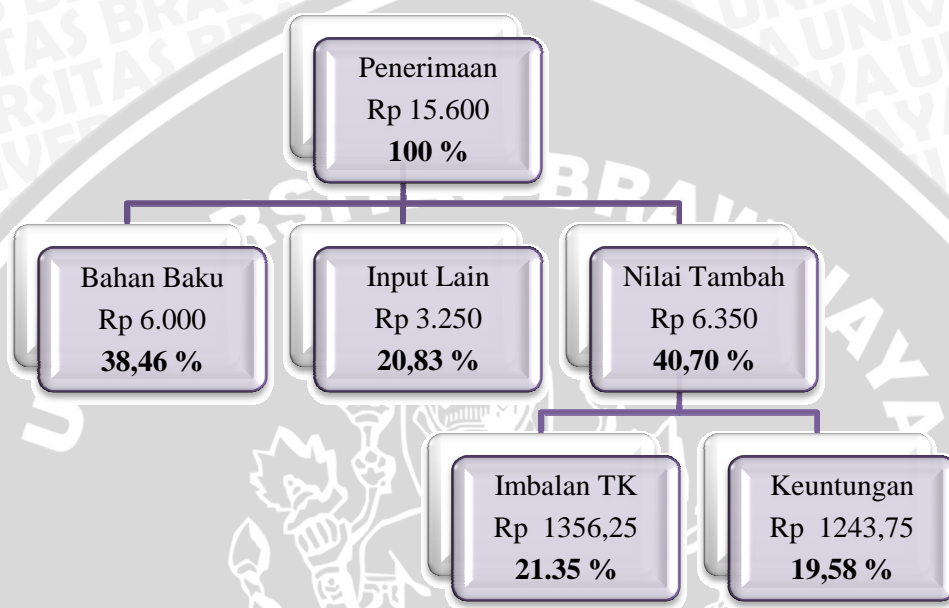
Imbalan tenaga kerja dari setiap kilogram kedelai menjadi tahu ini sebesar Rp. 1356,25 atau sebesar 17,27 % dari nilai tambahnya, hal ini menunjukkan bahwa agroindustri tahu di Kelurahan Bawang mampu berperan dalam memberikan pendapatan bagi pekerjanya, walaupun nilainya cukup rendah yaitu sebesar Rp 1356,25 untuk satu kali proses produksi.

Besarnya curahan tenaga kerja atau koefisien tenaga kerja dan upah yang diberikan mempengaruhi besarnya imbalan tenaga kerja, dimana semakin besar koefisien tenaga kerja dan upah tenaga kerja maka semakin besar pula imbalan tenaganya. Imbalan tenaga kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya nilai dari koefisien tenaga kerja, dimana imbalan tenaga kerja merupakan hasil perkalian dari koefisien tenaga kerja dengan upah per hari orang kerja. Koefisien tenaga kerja pada agroindustri tahu ini adalah 0,078. Dari angka koefisien tenaga kerja yang diperoleh dapat diketahui bahwa untuk mengolah 1 kg kedelai menjadi produk tahu dibutuhkan waktu rata-rata sebanyak 0,078 jam atau setiap 60 kg tahu membutuhkan waktu kurang lebih 4,68 jam.

Sedangkan untuk penyerapan tenaga kerja, agroindustri tahu di Kelurahan Bawang ini mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 4,68 jam orang kerja setiap melakukan proses produksi tahu. Tenaga kerja yang digunakan dalam kegiatan agroindustri tahu terdiri dari tenaga kerja dalam keluarga dan luar keluarga. Upah tenaga kerja dalam keluarga tetap diperhitungkan untuk mengetahui efektifitas tenaga kerja serta mengetahui besarnya imbalan tenaga kerja yang diberikan jika menggunakan tenaga kerja seluruhnya dari luar keluarga.

Besarnya nilai tambah suatu produk dipengaruhi oleh besarnya nilai produk, harga bahan baku yang dalam hal ini berupa kedelai, dan sumbangan input lain. Yang termasuk biaya input lain adalah biaya variabel kecuali biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja. Besarnya nilai produksi setelah dikurangi dengan harga kedelai dan input lain maka diperoleh rata-rata nilai tambah sebesar Rp 6.350,- atau dengan rasio nilai tambah sebesar 40.7 %. Menurut Hubeis dalam Hermawatie (1998), rasio nilai tambah dapat digolongkan menjadi 3 yakni dikatakan rendah jika $<15\%$, sedang jika berkisar $15\%-40\%$ dan tinggi jika $>40\%$.

Maka dapat disimpulkan bahwa nilai tambah yang diberikan pada komoditas kedelai setelah diolah menjadi produk tahu adalah tinggi. Produk yang mempunyai nilai tambah tinggi memberikan pengertian bahwa produk tersebut layak dikembangkan dan memberikan keuntungan. Untuk lebih jelasnya, distribusi nilai tambah bagi pendapatan tenaga kerja dan keuntungan produksi tahu dapat dilihat pada Gambar 13.



Gambar 13. Distribusi Nilai Tambah Bagi Pendapatan Tenaga Kerja dan Keuntungan Produksi Tahu Per Proses Produksi Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesatren, Kota Kediri

Besarnya keuntungan rata-rata per produksi yang diberikan dari agroindustri tahu adalah Rp 1243,75 per kilogram produksi atau dengan tingkat keuntungan sebesar 19,58 % dari nilai tambahnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa agroindustri tahu di Kelurahan Bawang memiliki prospek yang cerah karena memiliki tingkat keuntungan bagi produsen yang tinggi serta mampu menyerap tenaga kerja meskipun imbalan bagi tenaga kerjanya masih kecil dikarenakan kemampuan biaya dan modal produsen yang terbatas.

Keuntungan yang diperoleh produsen agroindustri tahu juga dapat digunakan sebagai modal dalam mengembangkan usaha mereka ke arah lebih baik. Tingkat keuntungan yang diperoleh produsen ini cukup baik, namun dalam menilai tingkat keuntungan tersebut harus dipertimbangkan kemampuan jangka

waktu investasi dan arus penerimaan. Sistem pemasaran dengan cara lain perlu dipertimbangkan oleh perusahaan agar jangka waktu pengembalian modal bisa diperpendek.

6.5. Strategi Pengembangan Agroindustri

Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri dalam pelaksanaan usahanya dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan internal akan berpengaruh pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri tahu. Sedangkan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal juga akan berpengaruh pada peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri tahu baik saat ini maupun yang akan datang. Oleh karena itu, diharapkan produsen agroindustri dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi agar usahanya tetap berjalan dan berkembang. Berdasarkan hasil penelitian, analisis lingkungan internal agroindustri yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

6.5.1. Analisis Lingkungan Internal Agroindustri

Analisis lingkungan internal dapat digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri tahu. Dari analisis ini, dapat diketahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan berpengaruh terhadap kelangsungan usaha ini. Adapun kekuatan dan kelemahan yang dapat teridentifikasi sebagai berikut:

A. Kekuatan

1. Pengalaman Usaha

Pengalaman usaha merupakan keahlian produsen baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat dilihat dari berapa lama produsen bekerja dibidang usahanya. Usaha agroindustri ini merupakan usaha turun temurun. Sebagian besar produsen agroindustri tahu di daerah penelitian telah menjalankan

usahanya lebih dari 10 tahun. Keadaan ini menunjukkan pengalaman produsen tahu cukup lama.

Pengalaman yang dimiliki produsen akan lebih memperlancar usaha agroindustri tahu. Namun, pengalaman saja belum cukup untuk mendukung usaha ini berkembang. Hal ini disebabkan pengalaman yang dimiliki masih bersifat tradisional sehingga perlu penyesuaian dengan perkembangan teknologi.

2. Kemampuan Manajerial Produsen

Pengalaman usaha yang dimiliki oleh produsen tahu menyebabkan produsen tersebut memiliki kemampuan manajerial walaupun masih sangat sederhana. Hal ini dikarenakan rendahnya tingkat pendidikan para produsen tahu di daerah penelitian. Penentuan jumlah pembelian bahan baku dan bahan penolong, penentuan harga jual, jumlah tenaga kerja yang digunakan, dan sebagainya. Tanpa adanya kemampuan manajerial tersebut, maka produsen tidak dapat meneruskan usahanya hingga saat ini.

3. Lokasi Pemasaran Agroindustri Strategis

Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang mempunyai lokasi agroindustri yang strategis, ini tentunya akan sangat memudahkan produsen dalam memasarkan hasil produksinya. Lokasi agroindustri yang strategis tentunya akan sangat memudahkan produsen dalam memasarkan produknya karena tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi yang besar pada kegiatan distribusi barang. Produsen umumnya menggunakan motor untuk mengangkut hasil produksinya, tetapi ada sebagian agroindustri yang menggunakan mobil box untuk mengangkut hasil produksinya. Selain itu dikarenakan Kota Kediri menjadi Kota Tahu di Jawa Timur, maka produsen memiliki kekuatan dalam menjual produknya sebagai oleh-oleh khas Kota Kediri. Sedangkan keuntungan bagi konsumen adalah lokasi yang terjangkau sehingga mempermudah konsumen untuk melakukan pembelian produk tahu langsung ke lokasi produksinya.

4. Ketersediaan Tenaga Kerja Terampil

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting dalam usaha agroindustri tahu. Agroindustri tahu yang terdapat di Kelurahan Bawang umumnya adalah usaha keluarga secara turun temurun sehingga tenaga kerja yang berasal dari keluarga sudah sangat berpengalaman. Hal ini dikarenakan

sejak masih muda produsen telah terbiasa membantu orangtua mereka yang dulunya juga menekuni bidang yang sama. Begitu juga dengan tenaga kerja yang berasal dari luar keluarga, karena mereka telah lama bekerja pada agroindustri tersebut sehingga mereka sudah cukup terampil dalam bekerja seperti menghaluskan kedelai hingga menjadi produk tahu.

Pembuatan tahu tergolong sederhana, tenaga kerja dari luar keluarga dapat mempelajari dengan cepat cara pengolahan tahu mulai dari pembersihan kedelai sampai menjadi produk tahu. Produsen tahu dan pekerja dari dalam keluarga membantu tenaga kerja yang berasal dari luar keluarga untuk mempelajari metode yang tepat agar tahu yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan produsen.

5. Keuntungan Produksi

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya yang telah dikeluarkan selama satu kali proses produksi. Setiap produsen selalu menginginkan usaha yang dilakukan menghasilkan keuntungan atau profit yang maksimal. Harga jual yang ditetapkan oleh tiap produsen sama, hal ini dikarenakan harga jual menggunakan patokan harga pasar yang berlaku pada saat ini. Harga yang ditetapkan dianggap masih menguntungkan produsen. Walaupun produsen tidak membuat catatan keuangan yang jelas, namun produsen cukup berpengalaman dalam menghitung harga produk tahu mereka. Keuntungan yang diperoleh akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan sebagian lagi digunakan sebagai tambahan modal untuk kegiatan produksi selanjutnya. Keuntungan yang menjanjikan menjadi alasan bagi produsen tahu untuk tetap meneruskan usaha ini.

6. Kemudahan memperoleh bahan baku

Produsen tidak mengalami kesulitan apapun dalam memperoleh bahan baku. Bahan baku yang digunakan adalah kedelai lokal yang berkualitas. Produsen memperoleh kedelai dari pasar grosir yang ada di Kota Kediri maupun dari petani kedelai yang ada di Kota Kediri, sehingga setiap produsen telah memiliki beberapa langganan untuk memperoleh bahan baku tersebut. Dengan begitu, ketersediaan kedelai selalu mencukupi. Kemudahan memperoleh bahan baku sangat berpengaruh terhadap kelangsungan produksi agroindustri tahu.

Walaupun ketersediaan kedelai import mencukupi, produsen lebih memilih menggunakan kedelai lokal. Hal tersebut dikarenakan kedelai lokal dapat membuat tahu mengembang alami tanpa dicampuri bahan apapun dan memiliki nilai gizi yang masih terjaga. Kedelai import memang memiliki tekstur yang bagus dan bijinya besar-besar tetapi kedelai import lebih tepat digunakan dalam pembuatan tahu kuning dan tempe.

7. Harga Produk Terjangkau

Harga jual yang ditetapkan oleh tiap produsen sama, hal ini dikarenakan harga jual menggunakan patokan harga pasar yang berlaku pada saat ini. Harga yang ditetapkan dianggap masih menguntungkan produsen. Walaupun produsen tidak membuat catatan keuangan yang jelas, namun produsen cukup berpengalaman dalam menghitung harga produk tahu mereka. Harga jual ditetapkan berdasarkan ukuran tahu. Untuk satu kotak tahu besar ukuran $\pm 5 \times 5$ cm produsen memberi harga Rp 600,-. Apabila ada tahu yang tidak laku terjual, produsen menjualnya dalam bentuk tahu goreng, untuk satu kotak tahu besar produsen memberi harga Rp 1.000,-

8. Sumber daya alam yang mendukung

Secara geografis, Lokasi agroindustri tahu di Kelurahan Bawang berada di ketinggian 70 meter dari permukaan laut, yang memiliki sumber air cukup dan jernih. Hal ini sangat mendukung kegiatan produksi tahu karena dalam proses pembuatan tahu, air sangat dibutuhkan. Hampir semua kegiatan produksi memerlukan air, mulai dari pencucian hingga pemasakan memerlukan air, sehingga ketersediaan air merupakan faktor yang penting.

B. Kelemahan

1. Teknologi Produksi Sederhana

Teknologi merupakan salah satu faktor produksi yang menyangkut tentang peralatan yang digunakan dalam proses produksi. Keseluruhan agroindustri tahu menjalankan kegiatan produksinya dengan mengandalkan tenaga manusia, mulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi produk tahu hingga penjualannya. Satu-satunya mesin yang digunakan adalah selep dinamo sederhana. Sistem yang masih tradisional mengakibatkan kualitas produk yang dihasilkan tidak seragam.

Padahal dengan penggunaan mesin otomatis akan sangat membantu dalam proses produksi yakni efektivitas penggunaan tenaga kerja sehingga jam kerja juga akan lebih singkat dan kualitas produk yang dihasilkan juga akan seragam. Selain itu, rendahnya tingkat pendidikan juga sangat berpengaruh dalam pemahaman terhadap perkembangan teknologi dan informasi.

2. Administrasi Keuangan Tidak Tercatat

Kegiatan administrasi keuangan yaitu pencatatan atau pembukuan mengenai penerimaan dan pengeluaran dalam suatu proses produksi. Para produsen di daerah penelitian tidak melakukan pembukuan, karena sering kali perhitungan antara kebutuhan usaha agroindustri dan kebutuhan rumah tangga masih bercampur. Mereka menganggap kegiatan pembukuan terlalu rumit dan akan menyita banyak waktu dan tenaga. Selain itu mereka juga beranggapan bahwa walaupun kegiatan pembukuan tidak dilakukan, usaha agroindustri tahu tetap bisa dilakukan dan mendapatkan keuntungan. Padahal, manajemen keuangan cukup penting dalam kegiatan usaha untuk melihat tingkat perkembangan usaha.

3. Produk Mudah Rusak

Produk tahu merupakan produk yang memiliki tekstur lembut atau lunak, sehingga jika terkena benturan sedikit saja tahu akan rusak. Oleh karena itu diperlukan suatu penyimpanan yang aman seperti diberi air pada bak ketika pendistribusian. Produk tahu yang dibiarkan dalam suhu kamar hanya bertahan selama 3 hari apabila air yang digunakan untuk merendam diganti setiap hari. Tahu yang telah mengapung ketika direndam maka kualitas produk menurun dan tidak layak untuk dikonsumsi lagi.

4. Keterbatasan Jangkauan Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan sejauh ini berkisar antara daerah Kota dan Kabupaten Kediri, dan pemasarannya dilakukan dengan keliling dari rumah kerumah menggunakan motor, menjualnya ke pengecer, menitipkan tahunya ke toko-toko yang menjadi pusat oleh-oleh dan pasar tradisional. Pengusaha belum memikirkan cara pemasaran untuk daerah diluar Kediri atau bahkan diluar Jawa.

6.5.2. Analisis Lingkungan Eksternal Agroindustri

Analisis lingkungan eksternal dapat digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor apa saja yang menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri tahu. Dari analisis ini, dapat diketahui seberapa besar peluang dan ancaman berpengaruh terhadap kelangsungan usaha ini. Faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman meliputi:

A. Peluang

1. Hubungan Baik dengan Pemasok Bahan Baku

Produsen agroindustri tahu telah menjalin hubungan baik dengan pemasok kedelai yang menjadi bahan baku pembuatan tahu. Hubungan ini berkaitan dengan kerjasama dalam penyediaan kedelai. Hubungan baik antara produsen dan pemasok disebabkan sebagian besar produsen telah lama mengusahakan, sehingga mereka sudah mempunyai pemasok tetap. Terjalannya hubungan baik antara produsen dan pemasok bahan baku pada agroindustri tahu menjadi peluang dalam melancarkan usahanya dalam hal kemudahan memperoleh bahan baku.

2. Adanya Permintaan Pasar

Jumlah penduduk yang makin bertambah sejalan dengan peningkatan jumlah permintaan terhadap produk konsumsi. Keunggulan produk yang merupakan salah satu makanan khas Kota Kediri sehingga tahu diminati oleh seluruh lapisan masyarakat. Adanya permintaan pasar yang besar memberi peluang terhadap produsen tahu untuk tetap mempertahankan usahanya.

3. Peningkatan Kesejahteraan

Keseluruhan responden di daerah penelitian menjadikan usaha agroindustri tahu sebagai pekerjaan utama. Berdasarkan analisis nilai tambah di atas dapat diketahui bahwa usaha ini mampu memberikan keuntungan yang menjanjikan serta nilai tambah yang cukup besar. Keuntungan yang diperoleh digunakan oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan mengembangkan usahanya.

4. Dukungan Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah setempat sangat mendukung adanya agroindustri tahu di Kota Kediri khususnya di kelurahan bawang. Dukungan pemerintah daerah

berupa pembinaan dan penyuluhan bagi pengembangan agroindustri tahu. Pembinaan dan penyuluhan yang diberikan mengenai proses produksi sampai pemasaran serta bagaimana prosedur peminjaman modal ke lembaga keuangan. Dukungan pemerintah yang diberikan kepada agroindustri tahu ini dilakukan bersama-sama dengan lembaga pembinaan dan instansi terkait seperti Dinas Ketahanan Pangan, Perindustrian dan Perdagangan. Pemerintah pernah memberikan pembinaan kepada agroindustri skala rumah tangga yang ada di Kota Kediri, salah satunya adalah Kelurahan Bawang.

Adanya dukungan pemerintah daerah mampu memberikan peluang yang cukup besar bagi agroindustri tahu. Pembinaan dan penyuluhan yang diberikan pemerintah dan dinas terkait bisa dimanfaatkan oleh produsen agroindustri tahu untuk pengembangan usaha.

5. Ketersediaan Tenaga Kerja yang Banyak

Masyarakat sekitar lokasi agroindustri banyak yang ibu rumah tangga, ataupun masyarakat yang tidak dapat melanjutkan sekolah karena keterbatasan biaya sehingga mereka memutuskan untuk bekerja di agroindustri ini. Tersedianya tenaga kerja dalam jumlah banyak dan murah merupakan peluang untuk pengembangan agroindustri tahu mengingat agroindustri ini tetap memerlukan banyak tenaga kerja dalam produksinya dan tidak memerlukan tingkat pendidikan yang tinggi. Tenaga kerja yang murah juga dapat menekan biaya variabel produksi dengan demikian keuntungan yang diperoleh produsen akan lebih besar.

6. Perkembangan Teknologi

Teknologi yang berkembang pesat saat ini memungkinkan produsen untuk menggunakan mesin pengolahan dalam proses produksi tahu. Penggunaan mesin produksi akan berpengaruh terhadap kemajuan usaha, efisiensi waktu kerja atau peningkatan kapasitas produksi. Perkembangan teknologi media cetak dan elektronik juga dapat dimanfaatkan oleh produsen tahu sebagai media promosi produk. Produsen dapat memanfaatkan radio lokal atau brosur-brosur sederhana untuk berpromosi sehingga produk tahu dapat lebih dikenal masyarakat luas.

7. Kemudahan kredit modal usaha

Saat ini banyak lembaga keuangan yang menawarkan pinjaman kredit dalam bentuk modal usaha, dimana bunga pinjaman yang ditawarkan setiap

bulannya cukup murah. Murahnya bunga pinjaman tersebut memberikan peluang bagi agroindustri tahu untuk mengajukan kredit guna mengembangkan usaha mereka.

Salah satu kredit modal usaha yang ditawarkan adalah modal dana usaha syariah yang menyediakan pinjaman dana usaha syariah untuk memudahkan produsen tahu dalam pengembangan bisnis. Pinjaman dana modal usaha tersebut bebas riba, dengan cicilan yang ringan serta lunak. Manfaat yang akan anda peroleh adalah nisbah (bagi hasil tetap antara bank dan nasabah), angsuran berubah-ubah sesuai tingkat *revenue* atau realisasi usaha nasabah (*revenuesharing*). Misal bila pendapatan usaha menurun maka angsuran juga menurun.

B. Ancaman

1. Pesaing

Persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan banyaknya persaingan produk-produk yang sejenis maupun dengan produk lain. Saat ini di Kota Kediri semakin bermunculan agroindustri yang memproduksi produk tahu dengan menawarkan jenis produk yang beraneka ragam seperti stick tahu dan tahu kuning yang dapat menarik konsumen agar mau membeli tahu mereka. Sementara Kelurahan Bawang hanya memproduksi tahu tahu mentah dan tahu goreng.

Banyaknya pesaing di sekitar wilayah Kota Kediri ataupun luar wilayah Kota Kediri tentu menjadi ancaman tersendiri bagi agroindustri tahu di Kelurahan Bawang. Harus ada usaha yang lebih keras untuk memperkenalkan produk tahu di Kelurahan Bawang agar dikenal masyarakat luas dan menyingkirkan pesaingnya. Karena jika produsen tidak dapat menandingi pesaing-pesaingnya maka kelangsungan agroindustri tahu akan terancam gulung tikar. Oleh karena itu, agroindustri tahu hendaknya selalu waspada agar tetap dapat menjalankan usahanya

2. Fluktuasi harga bahan baku

Produsen tahu di Kelurahan Bawang kerap menghadapi ancaman berupa harga bahan baku yang fluktuatif. Di sisi lain, produsen juga harus tetap memproduksi tahu apapun yang terjadi meskipun harga bahan baku mahal. Oleh

karena itu, produsen harus tetap mengantisipasi agar saat harga bahan baku mengalami kenaikan tidak sampai mengganggu jalannya proses produksi tahu.

3. Perubahan Selera konsumen

Konsumen merupakan tujuan akhir dalam menjual tahu, dimana selernya terhadap produk selalu berubah-ubah. Terkadang konsumen menyukai tahu biasa namun pada lain waktu konsumen ingin mencoba tahu dengan variasi bentuk dan rasa yang inovatif misalnya dibuat menjadi stick tahu atau yang lainnya.

Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang tidak terlalu memperdulikan selera konsumen. Mereka hanya membuat tahu sesuai kemampuan mereka tanpa adanya keinginan untuk mengetahui respon konsumen terhadap produk mereka. Padahal konsumen memiliki selera yang berbeda terhadap suatu produk. Dengan mengetahui perubahan selera konsumen dan berusaha mengikuti keinginan konsumen maka dapat memberikan nilai lebih. Oleh sebab itu, produsen harus mengantisipasinya dengan melakukan inovasi terhadap produknya.

4. Adanya Produk Substitusi

Produk substitusi sebagai pengganti produk tahu yang telah ada di pasaran merupakan ancaman bagi produsen. Kejenuhan konsumen terhadap konsumsi produk tahu dan rasa penasaran konsumen terhadap produk baru akan membuat konsumen beralih mengkonsumsi produk substitusi. Peralihan konsumsi ke produk substitusi tentunya akan membuat volume penjualan tahu mengalami penurunan.

Dari hasil analisis SWOT di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkan kegiatan usaha pada agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri perlu adanya strategi khusus yang didasarkan pada keadaan lingkungan usaha baik internal maupun eksternal. Dengan strategi yang matang maka dapat merumuskan alternatif kebijakan pengembangan yang tersosialisasi dan dapat dilakukan bersama sehingga usaha yang diharapkan dapat segera terwujud.

6.5.3. Analisis Matrik Urgensi

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal agroindustri, maka tahap selanjutnya adalah penentuan bobot pada Matrik IFE dan EFE. Bobot adalah kepentingan relatif antar variabel-variabel yang terdapat pada faktor internal dan eksternal agroindustri. Dengan menggunakan Matrik Urgensi, penentuan bobot dari masing-masing variabel kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat variabel-variabel manakah yang lebih urgen. Kriteria pembobotan didasarkan pada kontribusi yang diberikan faktor internal atau berdasarkan pengaruh faktor-faktor internal pada posisi strategis usaha ini. Pemilihan faktor yang lebih urgen dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Kemudian hasil poin perbandingan tersebut dijumlahkan dan dipersentase. Hasil perhitungan bobot dari analisis lingkungan internal dan eksternal agroindustri tahu dapat dilihat pada Lampiran 4 dan 5.

6.5.4. Analisis Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal agroindustri berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Penentuan skor dalam matrik IFE diperoleh dari hasil perkalian antara persentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar pada kinerja variabel dan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal terhadap kemajuan usaha. Adapun untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan agroindustri tahu, digunakan matrik faktor internal seperti pada Tabel 26, dan hasil perhitungan bobot lingkungan internal dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 26. Matrik IFE Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

No	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
1	Kekuatan (S)			
A	Pengalaman Usaha	15,2	4	60,8
B	Kemampuan Manajerial Produsen	15,2	3	45,6
C	Lokasi Agroindustri Mudah Dijangkau	6,5	3	19,5
D	Ketersediaan Tenaga Kerja Terampil	8,7	3	26,1
E	Keuntungan Produksi	10,9	3	32,7
F	Kemudahan memperoleh bahan baku	6,5	3	19,5
G	Harga Produk Terjangkau	4,4	4	17,6
H	Sumber Daya Alam yang Mendukung	8,7	3	26,1
	Sub Jumlah	76,1	26	247,9
2	Kelemahan (W)			
I	Teknologi Produksi Sederhana	6,5	2	13
J	Administrasi Keuangan Tidak Tercatat	6,5	1	13
K	Produk Mudah Rusak	8,7	2	17,4
L	Keterbatasan Jangkauan Pemasaran	2,2	1	2,2
	Sub Jumlah	23,9	6	45,6
	Jumlah Lingkungan Internal	100	38	293,5

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Keterangan:

Nilai rating untuk kekuatan dan peluang
 4 = Sangat berpengaruh
 3 = Berpengaruh
 2 = Kurang berpengaruh
 1 = Tidak berpengaruh

Nilai rating untuk Kelemahan dan Ancaman
 1 = Sangat berpengaruh
 2 = Berpengaruh
 3 = Kurang berpengaruh
 4 = Tidak berpengaruh

Pemberian nilai rating tersebut tidak ada rumusan baku, semua tergantung kondisi dan pengaruh perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan Tabel 26, dapat dijelaskan bahwa agroindustri tahu di Kelurahan Bawang mempunyai skor total lingkungan internal 293,5 dengan skor kekuatan sebesar 247,9 dan faktor kelemahan sebesar 45,6. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki agroindustri tahu lebih dominan dibanding dengan kelemahan, sehingga kekuatan tersebut akan mampu menutupi kelemahan yang dimiliki. Selisih antara skor total kekuatan dan kelemahan adalah 202,3. Maka

dapat disimpulkan bahwa keadaan dalam lingkungan internal agroindustri masih bisa dikendalikan. Perubahan keadaan dimana kelemahan akan menjadi lebih dominan bisa diantisipasi atau bahkan dihindari. Semua tergantung pada bagaimana kinerja produsen sebagai pengolah agroindustri tahu memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menutupi kelemahan yang dimiliki.

6.5.5. Analisis Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Tabel 27. Matrik EFE Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

No	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
3	Peluang (O)			
A	Hubungan Baik dengan Pemasok Bahan Baku	9,4	4	37,7
B	Adanya Permintaan Pasar	7,5	3	22,6
C	Peningkatan Kesejahteraan	7,5	4	30,2
D	Dukungan Pemerintah Daerah	1,9	2	3,8
E	Ketersediaan Tenaga Kerja yang Banyak	7,5	2	15,1
F	Perkembangan Teknologi	3,8	3	11,3
G	Kemudahan Kredit Modal Usaha	9,4	4	37,7
Sub Jumlah		47,2	22	158,5
4	Ancaman (T)			
H	Pesaing	13,2	2	26,4
I	Fluktuasi harga bahan baku	15,1	2	30,2
J	Perubahan Selera konsumen	15,1	2	30,2
K	Adanya Produk Substitusi	9,4	2	18,9
Sub Jumlah		52,8	8	105,7
Jumlah Lingkungan Eksternal		100	30	264,2

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

Keterangan:

Nilai rating untuk kekuatan dan peluang
 4 = Sangat berpengaruh
 3 = Berpengaruh
 2 = Kurang berpengaruh
 1 = Tidak berpengaruh

Nilai rating untuk Kelemahan dan Ancaman
 1 = Sangat berpengaruh
 2 = Berpengaruh
 3 = Kurang berpengaruh
 4 = Tidak berpengaruh

Matrik EFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal agroindustri berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Penentuan skor dalam matrik EFE diperoleh dari hasil perkalian antara persentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar pada kinerja variabel dan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap kemajuan usaha agroindustri. Adapun untuk mengetahui besarnya peluang dan ancaman agroindustri tahu, digunakan matrik faktor eksternal seperti pada Tabel 27 dan hasil perhitungan bobot lingkungan eksternal dapat dilihat pada Lampiran 5.

Berdasarkan Tabel 27 dapat dilihat bahwa mempunyai total skor lingkungan eksternal sebesar 264,2 dengan skor total peluang yang dimiliki oleh agroindustri tahu di Kelurahan Bawang sebesar 158,5 sedangkan skor total ancaman yang dimiliki sebesar 105,7. Selisih dari total skor peluang dan ancaman sebesar 52,8. Sehingga dapat disimpulkan bahwa agroindustri tahu mempunyai peluang yang lebih besar daripada ancaman. Jadi produsen agroindustri tahu harus mampu mengambil peluang yang ada untuk mengembangkan usahanya sekaligus memperkecil ancaman yang nantinya bisa menyebabkan usahanya gulung tikar.

6.5.6. Analisis Matrik *Internal External* (IE)

Dari analisis faktor internal dan eksternal, total skor yang diperoleh digunakan di dalam matrik IE untuk menentukan posisi agroindustri serta merumuskan strategi pengembangannya. Matrik IE digunakan untuk mengetahui posisi agroindustri tahu secara lebih jelas. Penilaian yang digunakan berdasarkan hasil penilaian total skor faktor internal dan eksternal dari agroindustri tahu. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh total skor faktor internal sebesar 2,93% sedangkan total skor faktor eksternal sebesar 2,64%. Berdasarkan analisis matrik internal dan eksternal, menunjukkan bahwa posisi agroindustri tahu terletak pada sel V, yang berarti strategi yang digunakan pada agroindustri tahu adalah strategi pertumbuhan dan strategi stabilitas (*growth and stability strategy*). Hal ini berarti agroindustri mempunyai peluang untuk terus tumbuh berkembang

		Internal		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
Eksternal	Tinggi	4,0	3,0 2,93	2,0
	Sedang	3,0	2,64	1,0
	Rendah	2,0		
		1,0		

	I	II	III
	IV	V	VI
	VII	VIII	IX

Gambar 14. Matrik IE Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal yaitu kegiatan memperluas usaha tahu dengan cara meningkatkan produksinya. Sedangkan strategi stabilitas adalah strategi yang akan diterapkan oleh pengusaha tanpa merubah arah strategi yang sudah ada, kedua strategi ini diterapkan pada agroindustri tahu dengan cara pengembangan lingkungan internal dan eksternal. Maka untuk mencapai pertumbuhan baik dalam hal penjualan dan profit atau kombinasi keduanya, dapat dicapai dengan cara berikut ini:

- a. Meningkatkan volume penjualan dan skala usaha.

Faktor pengalaman usaha (bobot 15,2% dan skor 60,8) yang cukup lama dan kemampuan manajerial (bobot 15,2% dan skor 45,6) termasuk dalam kekuatan yang dimiliki produsen, selain itu karena agroindustri juga memiliki kelemahan pada faktor produk mudah rusak (bobot 17,4% dan skor 8,7) menunjukkan bahwa faktor tersebut penting untuk diperhatikan, sehingga dengan kombinasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri tahu tersebut dapat menjadi sumber strategi dalam usaha peningkatan penjualan dan skala usaha, dimana strategi tersebut akan berpengaruh pada kegiatan yang mendukung kelancaran pada saat proses produksi hingga pemasaran produk.

b. Menambah kualitas produk atau jasa.

Faktor eksternal agroindustri yaitu peluang adanya permintaan pasar (bobot 7,5% dan skor 22,6) dan faktor ancaman pada perubahan selera konsumen (bobot 15,1% dan skor 30,2) serta banyaknya pesaing yang bemunculan (bobot 13,2% dan skor 26,4), menyebabkan para produsen harus senantiasa berusaha mengembangkan usahanya, karena jika mereka hanya bersikap statis maka tidak menutup kemungkinan pesaing akan merebut pangsa pasar produsen didaerah penelitian, baik pangsa pasar bahan baku maupun hasil produksi. Persaingan yang terjadi selalu diupayakan penanganannya agar mampu dijadikan produsen sebagai suatu tantangan untuk terus berkembang dengan berusaha memperbaiki kualitas produk agar diterima konsumen dengan baik dan menjaga kelayaitasan pelanggan.

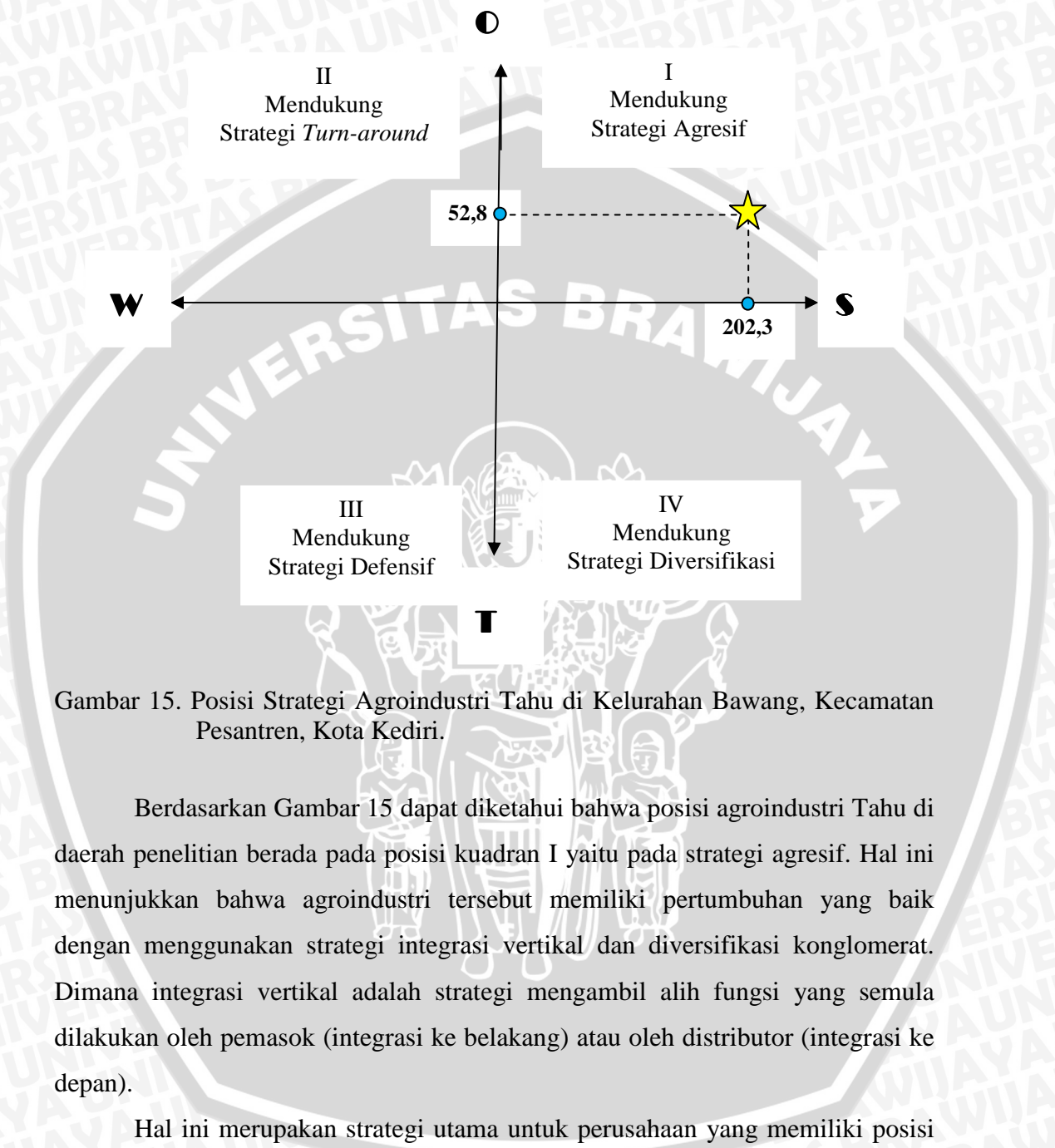
c. Meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Faktor peluang yang masih luas memberikan peluang yang sangat bagus bagi pengembangan agroindustri tahu, mengingat kebutuhan permintaan yang cenderung meningkat. Faktor ini mempunyai bobot 7,5% dan skor 30,2 yang menunjukkan bahwa faktor ini sangat berpengaruh dan perlu diperhatikan agar mampu memenuhi permintaan konsumen ditengah persaingan yang ketat, selain itu perlu dibangun terciptanya kedekatan hubungan dengan penyalur atau pembeli sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diantara mereka serta dapat mendukung tetap berjalannya kegiatan pemasaran produk yang lebih luas.

6.5.7. Analisis Matrik *Grand Strategy*

Hasil analisis pada tabel matrik internal dan matrik eksternal pada agroindustri tahu yang telah dianalisis, dapat diketahui selisih penilaian antara faktor internal dan faktor eksternal. Selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan sebesar 202,3 dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 52,8 dimana faktor peluang lebih besar dari ancaman yang dimiliki agroindustri tahu. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan lebih besar dari pada kelemahan sedangkan peluang yang ada masih mampu mengatasi ancaman.

Untuk lebih jelasnya posisi agroindustri tahu dapat dilihat pada Gambar 15 berikut:



Gambar 15. Posisi Strategi Agroindustri Tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri.

Berdasarkan Gambar 15 dapat diketahui bahwa posisi agroindustri Tahu di daerah penelitian berada pada posisi kuadran I yaitu pada strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa agroindustri tersebut memiliki pertumbuhan yang baik dengan menggunakan strategi integrasi vertikal dan diversifikasi konglomerat. Dimana integrasi vertikal adalah strategi mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan).

Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Sedangkan diversifikasi konglomerat yaitu dengan mempertahankan tingkat penjualan dan laba yang baik dalam bisnisnya saat ini selama industri tersebut berkembang dan memiliki lebih banyak peluang daripada ancaman. Oleh karena itu, produsen harus bisa menangkap peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang

dimiliki secara maksimal. Kelemahan dan ancaman yang dihadapi harus terus diantisipasi dan sejak dini harus lebih kreatif dan inovatif untuk mencari alternatif kebijakan dalam menghadapi kelemahan dan ancaman tersebut agar agroindustri dapat terus berkembang.

6.5.8. Analisis Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki mampu menghadapi peluang dan ancaman yang ada pada agroindustri tahu. Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, maka dapat disusun berbagai alternatif strategi untuk mengembangkan agroindustri tahu.

Berdasarkan Tabel 26 dan Tabel 27 maka strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri tahu di Kelurahan Bawang yang sesuai dengan perhitungan total skor EFE lebih dari 2 yaitu sebesar 2,64 dan skor IFE lebih besar dari 2 yaitu sebesar 2,93 adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yang dipilih. Selain itu, posisi agroindustri yang terletak di kuadran I pada matrik *Grand Strategy* adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) karena pada kuadran I menggambarkan kekuatan dan peluang yang lebih besar dari pada kelemahan dan ancaman dalam agroindustri, maka dengan menerapkan strategi SO (*Strengths-Opportunities*) tersebut diharapkan agroindustri tahu dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk menangkap peluang yang ada sehingga usaha ini dapat lebih berkembang.

Untuk lebih jelasnya mengenai strategi pada Matrik SWOT dapat dijelaskan seperti pada Tabel 28 berikut:

Tabel 28. Matrik SWOT Pada Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p>Kekuatan (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman usaha 2. Kemampuan manajerial produsen 3. Lokasi agroindustri mudah dijangkau 4. Ketersediaan tenaga kerja terampil 5. Keuntungan produksi 6. Kemudahan memperoleh bahan baku 7. Harga produk terjangkau 8. Sumber daya alam yang mendukung 	<p>Kelemahan (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi produksi sederhana 2. Administrasi keuangan tidak tercatat 3. Produk mudah rusak 4. Keterbatasan jangkauan pemasaran
	<p>Peluang (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku 2. Adanya permintaan pasar 3. Peningkatan kesejahteraan 4. Dukungan pemerintah daerah 5. Ketersediaan tenaga kerja yang banyak 6. Kemudahan kredit modal usaha 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar (S1, S6, S8, O1, O2, O6) • Memperluas wilayah pemasaran (S2, S3, O2, O6) • Meningkatkan kapasitas produksi (S6, S3, O2, O6) • Mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku (S6, O1)
<p>Ancaman (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing 2. Fluktuasi harga bahan baku 3. Perubahan selera konsumen 4. Adanya produk substitusi 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan inovasi produk yang beragam (S1, T3, T4) • Memperluas hubungan dengan pemasok bahan baku (S1, S2, S8, T2) • Mempertahankan pelanggan yang sudah ada (S7, T1, T3) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penentuan standar kualitas produk dan pemberian merek dagang (W4, T1, T3) • Melakukan diversifikasi produk (W1, T3, T4) • Meningkatkan penggunaan teknologi (W1, T4)

Sumber: Data Primer, 2011 (Diolah)

6.5.9. Implementasi Strategi

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal pada agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, maka dapat disusun alternatif-alternatif strategi dengan menggunakan matrik SWOT. Alternatif-alternatif tersebut antara lain:

A. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi dan menangkap peluang yang ada. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar

Pangsa pasar tahu yang masih luas membuka peluang yang besar bagi agroindustri tahu untuk meningkatkan jumlah atau kuantitas produksinya. Peningkatan kuantitas produk tahu dapat dilakukan dengan peningkatan jumlah bahan baku. Sedangkan peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan pemilihan bahan baku yang berkualitas disertai dengan perbaikan teknologi pengolahan.

Upaya peningkatan kontinuitas produk tahu tergantung pada jumlah bahan baku yang tersedia. Agar produksi dapat terus berjalan maka perlu pasokan bahan baku yang tepat dan kontinu, mengingat bahan baku yang digunakan merupakan produk pertanian yang tidak tahan lama. Oleh karena itu perlu adanya manajemen atau pengaturan dalam penyediaan kedelai pada agroindustri tahu ini.

2. Memperluas wilayah pemasaran

Upaya untuk memperluas wilayah pemasaran dapat dilakukan dengan mencari daerah pasar baru melalui media informasi. Informasi juga dapat diperoleh dengan melakukan kerjasama dengan pemerintah daerah setempat dan instansi terkait yang mempunyai banyak informasi mengenai daerah yang potensial untuk pemasaran tahu.

3. Meningkatkan kapasitas produksi

Agroindustri tahu dapat memanfaatkan peluang yang ada yaitu adanya kontinuitas bahan baku. Adanya persediaan dan jaminan kontinuitas bahan baku mengakibatkan produsen tidak perlu merasa khawatir untuk terus meningkatkan kapasitas produksinya. Bahan baku yang didapat dari pasar grosir selalu tersedia dan dengan lokasinya yang strategis yaitu berada tidak jauh dari pasar tersebut

produsen dengan mudah dapat mengakses bahan baku kedelai. Harga produk yang terjangkau masih menguntungkan produsen akan semakin menunjang produsen dalam mendapatkan keuntungan. Dengan ditetapkannya harga terjangkau, produsen tidak khawatir produk tahu yang mereka buat tidak laku di pasaran.

4. Mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku

Pemasok bahan baku berfungsi menyediakan bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi, oleh karena itu, produsen harus selalu menjaga kepercayaan pemasok bahan baku misalnya dengan cara melakukan pembelian bahan baku secara langsung atau tunai, jika pembelian dilakukan dengan kredit maka diharapkan produsen bisa melunasi tepat waktu.

B. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi diterapkan berdasar peluang yang dihadapi dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

1. Peningkatan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan

Kerjasama yang terjalin dengan pemerintah daerah dan instansi terkait berhubungan dengan kegiatan penyuluhan, pelatihan dan pengawasan mengenai proses produksi dan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan agroindustri tahu perlu ditingkatkan untuk menciptakan kualitas tenaga kerja yang baik dan berpotensi dalam pengembangan usaha agroindustri.

2. Pemakaian teknologi produksi

Meningkatkan intensitas kerjasama antara pemerintah dan produsen dalam hal transfer teknologi yang *up to date* untuk meningkatkan kualitas produk. Mengadakan sosialisasi mengenai teknologi dan inovasi agroindustri yang tepat sasaran serta cepat dalam penyampaian teknologi. Penggunaan teknologi yang lebih baik dapat meningkatkan kualitas produk. Pemerintah diharapkan menyediakan informasi teknologi dan inovasi bagi agroindustri tahu.

3. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam kegiatan pelatihan, penyediaan peralatan produksi dan promosi produk

Peran pemerintah sangat berpengaruh terhadap perkembangan usaha agroindustri, maka seharusnya pemerintah mengadakan pelatihan, penyuluhan rutin sebagai usaha peningkatan kualitas SDM dan membantu mempromosikan

produk tahu kepada masyarakat sekitar maupun masyarakat luar agar produk dikenal luas. Selain itu, proses pengolahan kedelai di daerah penelitian masih menggunakan peralatan sederhana. Penggunaan peralatan yang lebih modern pada agroindustri tahu dapat mempercepat proses produksi sehingga dapat dihasilkan tahu dengan kuantitas lebih banyak dan kualitas yang baik.

4. Memperbaiki manajemen dengan mengadakan pencatatan/pembukuan

Pengaturan mengenai biaya yang dikeluarkan selama proses produksi dan penerimaan dari hasil penjualan tahu perlu dilakukan untuk mengetahui perkembangan kegiatan usaha. Selama ini, produsen hanya mengandalkan ingatan dan melakukan pencatatan yang sederhana. Belum ada pemisahan antara kebutuhan produksi dan kebutuhan sehari-hari. Maka, produsen hendaknya membuat pembukuan agar dapat diketahui secara jelas mengenai penerimaan dan pengeluaran yang berkaitan dengan agroindustri tahusehingga dapat dijadikan dasar kebijakan bagi perkembangan usaha.

C. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki agroindustri untuk mengatasi ancaman. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

1. Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas produk

Upaya yang dapat dilakukan agar produsen mempunyai daya saing adalah dengan selalu berusaha meningkatkan kualitas tahu, hal ini sebaiknya dilakukan karena adanya produk-produk substitusi yang menjadi pesaing dalam agroindustri ini. Agar kualitas produk tahumempunyai kualitas yang baik, maka harus menggunakan bahan baku dan bahan penolong yang berkualitas baik serta didukung oleh kemampuan sumberdaya manusia dalam penguasaan teknologi.

2. Meningkatkan inovasi produk yang beragam

Pengalaman usaha dan kemampuan manajerial produsen merupakan salah satu kekuatan yang dapat digunakan untuk melihat situasi pasar atau keinginan konsumen. Untuk mengatasi kejenuhankonsumen dan meningkatkan volume penjualan terhadap produk yang telah lama di pasar maka produsen tahu dapat melakukan inovasi terhadap produk dengan menambah varian rasa yang beragam.

3. Memperluas hubungan dengan pemasok bahan baku

Pemasok bahan baku mempunyai peranan penting dalam kegiatan produksi tahu. Selama ini produsen sudah menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku yang berasal dari dalam kota/kabupaten. Namun karena bahan baku yang tersedia tidak bisa kontinyu, maka produsen harus memperluas kerjasama dengan pemasok bahan baku yang lain agar kebutuhan bahan baku dapat terpenuhi secara kontinyu sehingga produksi bisa berjalan terus.

4. Mempertahankan pelanggan yang sudah ada

Pelanggan merupakan elemen yang penting bagi pemasaran produk tahu, karena tanpa adanya pelanggan maka produk yang dihasilkan tidak akan terbeli sehingga produsen akan rugi. Selama ini, produsen tahu sudah mempunyai pelanggan, baik yang berada didaerah sekitar produksi maupun yang berada diluar kota. Agar dapat mempertahankan pelanggan yang sudah ada, produsen harus berusaha memenuhi permintaan pelanggan akan produk tahu dengan kuantitas dan kualitas yang baik.

D. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini bersifat defensif dengan berusaha meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Strategi yang dapat digunakan antara lain:

1. Penentuan standar kualitas produk dan pemberian merek dagang

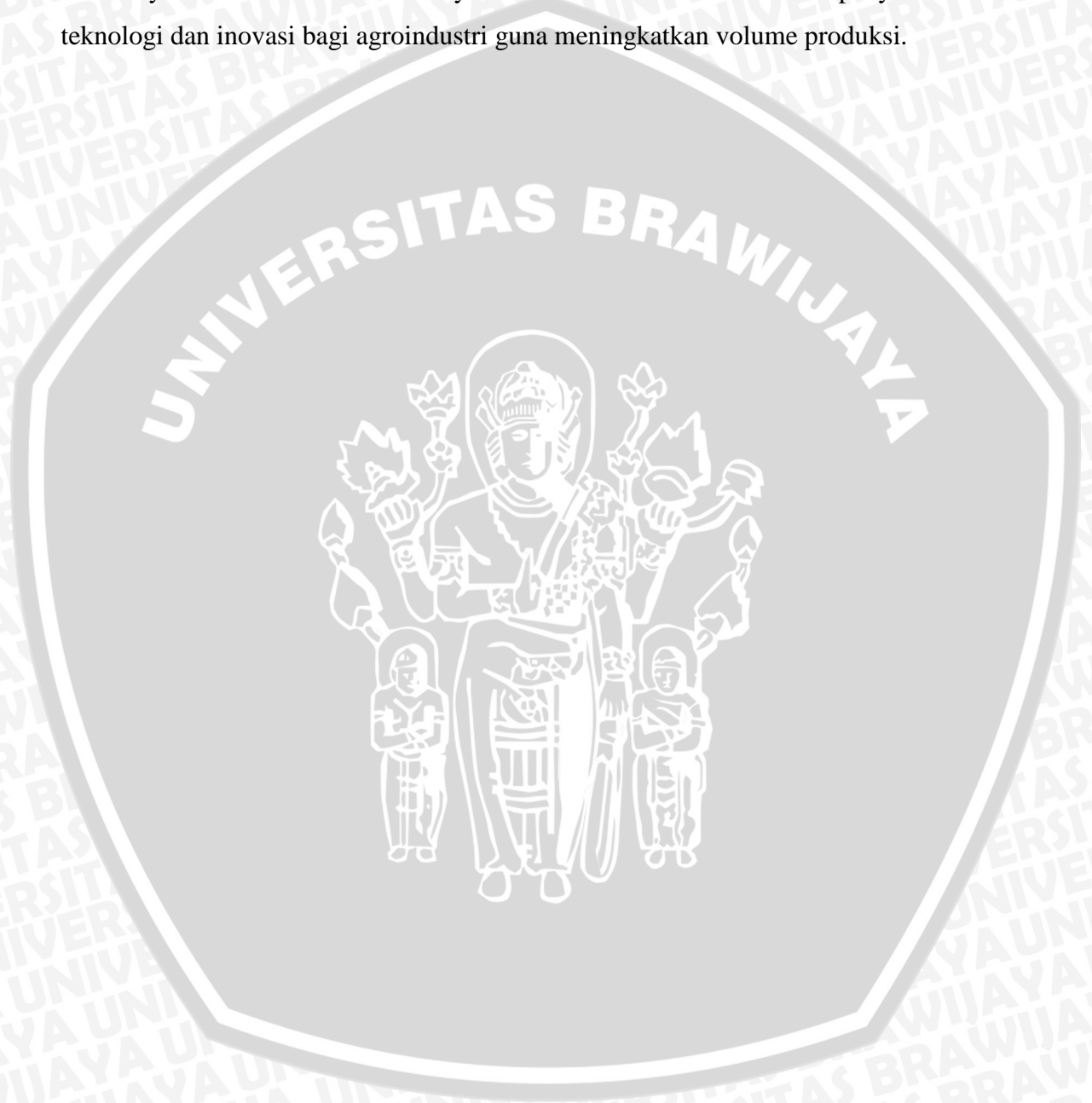
Kualitas fisik dari produk yang tidak sama menjadi kelemahan dalam usaha ini, meskipun telah dilakukan sortasi terhadap produk tahu sebelum dipasarkan, sebaiknya produsen menetapkan standar kualitas produknya untuk menjamin citra dan kualitas produk yang lebih baik agar produk memiliki daya saing yang kuat dan memberikan merk serta label pada produknya agar mudah dikenal masyarakat.

2. Melakukan diferensiasi produk

Perubahan selera konsumen yang merasa jenuh dengan produk lama mengharuskan produsen melakukan pendiversifikasian produk tahu yang lebih menarik dan unggul dari produk-produk substitusi yang ada, misalnya menjadikan tahu sebagai produk siap konsumsi.

4. Meningkatkan penggunaan teknologi

Penggunaan teknologi yang lebih baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan bermanfaat dalam proses produksi karena keefektifan waktu produksi dan tenaga kerja, selain itu hasil produksi tahu menjadi lebih seragam bentuknya. Pemerintah harus menyediakan informasi dan bantuan penyediaan teknologi dan inovasi bagi agroindustri guna meningkatkan volume produksi.



VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

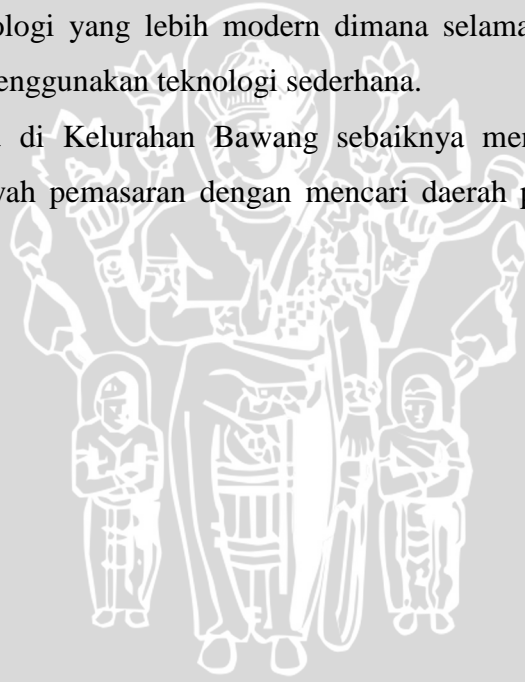
Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis Nilai tambah agroindustri tahu di Kelurahan Bawang menghasilkan nilai tambah tinggi, yaitu Rp 6.350,- atau sebesar 40,7% dari nilai produksi. Hal ini berarti, dalam pengolahan kedelai menjadi tahu memberikan nilai tambah sebesar 40,7% dari nilai produk. Nilai produksi yang diperoleh sebesar Rp 15.600,- per proses produksi. Imbalan tenaga kerja dari setiap kilogram kedelai menjadi tahu sebesar Rp 1356,25,- atau sebesar 21,35% dari nilai tambahnya. Sedangkan keuntungan rata-rata per produksi yang diberikan dari agroindustri tahu adalah Rp 1243,75,- per kilogram produksi atau dengan tingkat keuntungan sebesar 19,58%.
2. Berdasarkan matrik *Grand Strategy* maka strategi yang dapat diterapkan oleh agroindustri tahu dalam mengembangkan usaha adalah posisi strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan *aggressive* (pada kuadran I) yang diperoleh dari perhitungan matrik IFE dan matrik EFE yaitu selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar 202,3 dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 52,8 dimana faktor peluang lebih besar dari ancaman yang dimiliki. Karena posisi matrik *Grand Strategy* terletak pada kuadran I maka matrik SWOT adalah strategi SO (*Strength-Opportunities*) karena pada kuadran I menggambarkan kekuatan dan peluang yang lebih besar dari pada kelemahan dan ancaman dalam agroindustri. Alternatif strategi SO tersebut antara lain meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar, memperluas wilayah pemasaran, meningkatkan teknologi dan inovasi produk dan mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku.

7.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diberikan beberapa saran dalam upaya pengembangan agroindustri tahu di Kelurahan Bawang, Kecamatan Pesantren, Kota Kediri adalah sebagai berikut:

1. Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang sebaiknya mempertimbangkan adanya pengajuan kredit modal usaha pada lembaga keuangan guna kelancaran kegiatan dan perbaikan peralatan-peralatan produksi yang telah rusak.
2. Sebaiknya pengusaha agroindustri tahu melakukan peningkatan kuantitas produk agar nilai tambah dan keuntungan yang diperoleh tinggi. Untuk meningkatkan kuantitas produksi produsen tahu perlu mengupayakan penggunaan teknologi yang lebih modern dimana selama ini dalam proses produksi masih menggunakan teknologi sederhana.
3. Agroindustri tahu di Kelurahan Bawang sebaiknya mengupayakan untuk memperluas wilayah pemasaran dengan mencari daerah pasar baru melalui media informasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Antarno. 1991. *Profil Agroindustri Pedesaan Jawa Timur*. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.
- Aris setiawan. 2009. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Gula Kelapa (Studi Kasus di Dusun Siluman, Desa Bades, Kecamatan Pasirian Kabupaten Lumajang)*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. FP. UB. Malang.
- Bahrsjah. 1992. *Agroindustri Sebuah Alternatif*. Gramedia. Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif : Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Kencana. Jakarta.
- David, Fred. 2006. *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba empat. Jakarta.
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan. 2010. *Program dan Strategi Pembangunan Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan*; Direktorat Jenderal Industri Kimia, Agro dan Hasil Hutan (IKAH) 2009-2010. Kediri.
- Direktorat Gizi Departemen Kesehatan RI. 2007. *Gizi pada Tahu*. Google.com
- Glueck, William F. 1980. *Business Policy and Strategic Management*. McGrae-Hill Kogakusha. Ltd. Tokyo.
- Hadi Pranoto. 2008. *Analisis Strategi Usaha Perusahaan Rokok HF*. Prima. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. FP. UB. Malang.
- Hanani, Nuhfil AR. 2003. *Strategi Pengembangan Pertanian*. Lappera Pustaka Utama. Jogjakarta.
- Intan Kartika Setyawati, 2010. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Produk Tahu (Studi Kasus Pada Agroindustri Tahu "RDS" di Desa Klampok, Kecamatan Singosari, Kabupaten Malang)*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. FP. UB. Malang.
- Ketahanan Pangan Kota Kediri. 2011. *Statistik Indonesia Eksport Import*. Biro pusat Statistik. Kediri.
- Kusumawardani, Fenny. 2009. *Optimalisasi Output dan Nilai Tambah Agroindustri Belimbing Manis sebagai Upaya Peningkatan Pendapatan Studi Kasus di Perusahaan Cemara Sari Kelurahan Karang Sari Kecamatan Sukorejo Kotamadya Blitar*. Skripsi. Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.

- Lamina, 1989. *Kedelai dan Pengembangannya*. CV Simplex Anggota KPI. Jakarta.
- Nasution S. 2004. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara. Bandung.
- Pusat Statistik. 2009. *Pendataan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. UMKM. Kediri.
- Pusat Statistik. 2009. *Pendataan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. UMKM. Indonesia.
- Putri, Yessy Rahmania. 2007. *Strategi Pengembangan Agroindustri Sambel Pecel*. Skripsi FP-UB (Tidak Diterbitkan). Malang.
- Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rukmana, Rahmat. 1996. *Kedelai, Budidaya dan Pasca Panen*. Kanisius. Yogyakarta.
- Santoso, Imam. 2008. *Pengantar Agroindustri*. Fakultas Teknologi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sarwono dan Saragih, Yan Pieter. 2003. *Membuat Aneka Tahu*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 1998. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soeharjo, 1989. Peranan *Industri dalam Memperbaiki Pendapatan dan Menciptakan Lapangan Kerja Pedesaan*. *Simposium Industrialisasi*. Pusat Studi Pembangunan. Lembaga Penelitian. IPB. Bogor.
- Soekartawi. 2000. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____ 2001. *Pengantar agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sudiyono, Armand. 2002. *Manajemen Pemasaran Pertanian*. Universitas Muhammadiyah. Malang.
- Supriyono, R.A. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis*. Edisi kedua. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Sujiono, Mat Murni. 2003. *Agroindustri Gula Cain Nira Kelapa (Cocos nucifera L.)*. Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.

repository.ub.ac.id

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Vanany, Iwan. 2002. *Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur Kecil dan Menengah (IMKM)*. Usahawan. XXXI. No 7. Jakarta.

