

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Di Indonesia, kedelai banyak diolah untuk berbagai macam bahan pangan seperti tauge, susu kedelai, tahu, kembang tahu, kecap oncom, tauco, tempe, es krim, minyak makan, dan tepung kedelai. Selain itu, juga banyak dimanfaatkan sebagai bahan pakan ternak (Atman, 2006).

Produk hasil olahan merupakan produk kedelai yang dihasilkan melalui proses pengolahan terlebih dahulu baik secara tradisional maupun modern. Salah satu alasan masyarakat Indonesia untuk mengkonsumsi kedelai yaitu dikarenakan nilai gizi yang terkandung dalam biji kedelai cukup tinggi seperti kandungan unsur gizi dan kalori pada kedelai. Untuk Energi 381 gram, air 12 gram, protein 40,4 gram, lemak 16,7 gram, karbohidrat 28,2 gram, mineral 4,1 gram, kalsium 254 gram, fosfor 781 gram, zat besi 11 gram, vitamin A 110 gram, vitamin B 0,48 gram, dan serat 3,7 gram. (Depkes RI, 1991)

Proses perubahan kedelai menjadi tahu merupakan bagian dari subsistem pertanian dalam bidang agroindustri. Agroindustri adalah suatu kegiatan yang mengolah bahan yang dihasilkan dari usaha pertanian dalam arti luas, baik dari pertanian tanaman pangan, maupun non pangan, peternakan ataupun perikanan. Agroindustri merupakan industrialisasi di bidang pertanian dalam rangka peningkatan nilai tambah dan daya saing produk pertanian. Agroindustri merupakan solusi penting untuk menjembatani keinginan konsumen dan karakteristik produk pertanian yang variatif dan tidak bisa disimpan (Nopianto, 2010 dalam Septianuri, 2011).

Tahu merupakan salah satu makanan yang biasa dijadikan makanan pokok sehari hari. Selain sebagai makanan pokok yang diminati sebagian masyarakat Indonesia, tahu juga bisa dijadikan berbagai bentuk makanan lainnya. Maka dari itu tidak heran jika masyarakat Indonesia sangat menyukai bahan olahan dibandingkan dengan bahan yang belum diolah. Tahu menurut standar industri Indonesia, adalah makanan padat yang dicetak dari susu kedelai dengan proses pengendapan protein pada titik isoelektriknya tanpa atau dengan penambahan bahan lain yang diijinkan ( Sarjono, 2006).

Komponen pengolahan hasil pertanian menjadi penting karena pertimbangan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengolahan hasil yang baik yang dilakukan produsen dapat meningkatkan nilai tambah dari hasil pertanian yang diproses. Salah satu tujuan dari pengolahan hasil pertanian adalah meningkatkan kualitas. Bila pengolahan hasil dilakukan, maka banyak tenaga kerja yang diserap. Dari segi keterampilan mengolah hasil, maka akan terjadi peningkatan keterampilan sehingga akan memperoleh hasil penerimaan yang lebih besar. Konsekuensi logis dari hasil olahan yang lebih baik akan menyebabkan total penerimaan yang lebih tinggi ( Soekartawi, 1991 *dalam* Giska, 2012)

Menciptakan suatu manfaat pada produk dibutuhkan biaya pengolahan. Salah satu konsep pada agroindustri pengolahan komoditas pertanian adalah nilai tambah. Sehingga nilai tambah merupakan bertambahnya suatu nilai pada produk pertanian akibat adanya pengolahan (Sudiyono, 2002). Produk dengan merek Tahu Pelangi Organik RDS merupakan hasil inovasi dari perusahaan tahu RDS. Produk organik memiliki kualitas yang berbeda dengan tahu biasa. Produk organik merupakan makanan yang cukup, aman dan bergizi sehingga meningkatkan kesehatan masyarakat (Cahyadi, 2009). Oleh karena itu perusahaan berinisiatif untuk membuat produk tahu organik melalui pemberian nilai tambah pada kedelai organik.

Istilah nilai tambah itu sendiri sebenarnya menggantikan istilah nilai yang ditambahkan pada suatu produk karena masuknya unsur pengolahan menjadi lebih baik. Adanya industri yang mengubah bentuk primer menjadi produk baru yang lebih tinggi nilai ekonominya setelah melalui proses pengolahan, maka akan dapat memberikan nilai tambah karena dikeluarkannya biaya. Sehingga terbentuk harga baru yang lebih tinggi dan keuntungan yang lebih besar bila dibandingkan tanpa melalui proses pengolahan.

Alasan perusahaan merek Tahu Pelangi Organik RDS memproduksi olahan kedelai organik yaitu agar konsumen pada semua kalangan sadar akan kesehatan. Hal ini merupakan salah satu cara perusahaan dalam mengembangkan usahanya melalui inovasi produk. Pemberian nilai tambah pada suatu produk akan meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Maka dari itu, strategi pengembangan juga dilakukan untuk meningkatkan

penjualan produk, menciptakan produk yang kreatif dan inovatif agar bisa mencapai visi dan misi perusahaan. Visi disusun berdasarkan permasalahan internal dan eksternal dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan misi merupakan cara yang akan ditempuh perusahaan untuk tercapainya visi perusahaan.

Perusahaan tahu pelangi organik RDS telah berdiri sejak tahun 2001 dan awal mulai berbisnis tahu pelangi organik yaitu tahun 2007. Dengan berbisnis tahu pelangi organik akan memberikan nilai tambah tersendiri untuk kedelai organik. Perusahaan tahu pelangi organik RDS merupakan perusahaan satu-satunya di daerah Singosari yang menjual produk tahu organik. Tetapi hal ini bukan berarti perusahaan terbebas dari persaingan pasar. Di daerah Singosari terdapat sekitar lebih dari tiga agroindustri tahu. Meskipun beberapa perusahaan pesaing tidak menjual produk organik, hal ini juga merupakan hambatan bagi perusahaan dalam menjual tahu organik. Karena produk organik biasanya identik dengan kalangan menengah atas, dan lain halnya dengan produk tahu lain yang bisa menjangkau pada semua kalangan masyarakat. Dalam hal ini penjualan produk Tahu Pelangi Organik RDS hanya sebatas di pasar tradisional Malang yaitu Pasar Singosari, Pasar Blimbing, Pasar Kedungkandang, Pasar Kepanjen, dan Pasar Sumber Pucung. Sehingga untuk meminimalisir adanya ancaman, seharusnya perusahaan bisa mencoba mengembangkan usaha dalam penjualan produk tahu organik pada pasar modern.

Selain dalam memberikan nilai tambah pada bahan baku kedelai organik, dibutuhkan suatu strategi yang tepat dalam upaya tercapainya visi, misi dan pengembangan perusahaan. Untuk menciptakan strategi yang tepat yaitu melihat faktor internal yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan, dan faktor eksternal yang berhubungan dengan peluang dan ancaman perusahaan. Hal ini yang melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian tepatnya di agroindustri tahu pelangi organik RDS di Singosari Kabupaten Malang.

## 1.2. Rumusan Masalah

Pengolahan hasil pertanian akan memberikan *value added* pada komoditas pertanian khususnya kedelai. Tahu merupakan salah satu makanan dari olahan kedelai yang terus berinovasi. Selain itu, tahu juga merupakan makanan yang mudah didapat dan menjadi makanan yang dikonsumsi sehari-hari. Hal ini yang melatar belakangi perusahaan tahu RDS untuk memberi nilai tambah pada produk hasil olahan kedelai organik yaitu tahu organik.

Permasalahan yang umum dihadapi perusahaan adalah mengabaikan pentingnya suatu strategi yang tepat terhadap usaha yang dijalankan khususnya dalam memproduksi. Permasalahan pokok industri adalah modal kerja yang sangat minim, kenaikan harga bahan baku, pemasaran untuk menyalurkan tahu ke konsumen, karena kurangnya informasi pasar terkait dengan pola permintaan konsumen. Begitupula permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan tahu pelangi RDS yaitu mengenai perluasan pasar. Tahu pelangi organik RDS merupakan produk inovasi yang dipasarkan oleh perusahaan RDS. Keuntungan yang didapatkan agroindustri tahu pelangi organik RDS lebih besar dibandingkan ketika awal menjual tahu biasa pada tahun 2001. Selain itu agroindustri ini juga memiliki *supplier* tetap untuk menyuplai bahan baku kedelai organik yaitu di daerah Sukorejo. Sehingga perusahaan tidak kesulitan untuk mengenai persediaan bahan baku.

Meskipun bahan baku telah tersedia, untuk penjualan produk Tahu Pelangi Organik saat ini masih sebatas di pasar tradisional Malang. Pada umumnya produk organik lebih mahal dibandingkan dengan produk non organik dikarenakan beberapa hal misalnya stok produk organik masih terbatas, besarnya biaya produksi dan besarnya biaya kelengkapan label pada produk yang diperlukan/sertifikasi (Greenlifestyle, 2009). Dalam hal ini, produk yang saat ini dipasarkan oleh Agroindustri Tahu RDS yaitu pada produk Tahu Pelangi Organik sasaran penjualannya yaitu masih di pasar tradisional. Agroindustri Tahu RDS menjual dalam satu kemasan produk tahu organik dengan harga yaitu sekitar Rp2.500 per kemasan. Perusahaan akan mengenalkan produk Tahu Organik mulai dari pasar tradisional sebelum nantinya akan memasuki pasar modern. Salah satu hal yang diinginkan oleh perusahaan adalah agar produk tahu organik juga bisa

dinikmati oleh kalangan bawah. Untuk saat ini penjualan Tahu Pelangi Organik sudah meluas ke lima pasar tradisional Malang yaitu Pasar Singosari, Pasar Blimbing, Pasar Kedungkandang, Pasar Kepanjen, dan Pasar Sumber Pucung. Seperti yang kita tahu, bahwa meskipun hasil inovasi tahu menjadi tahu organik, tetapi tetap saja tahu merupakan makanan pokok sehari-hari yang dikonsumsi masyarakat. Sehingga ancaman yang dihadapi perusahaan adalah permintaan yang stabil dikarenakan adanya produk substitusi seperti tempe, daging, ayam dan hasil olahan makanan lainnya yang menjadi makanan sehari-hari pengganti tahu.

Perusahaan tahu RDS memiliki keunggulan yaitu berbahan baku kedelai organik, tetapi ditengah persaingan pasar yaitu dengan produk tahu organik lainnya, perusahaan membutuhkan strategi yang tepat untuk mengembangkan usahanya. Secara keseluruhan strategi dapat diketahui pentingnya strategi perusahaan yaitu dapat memadukan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat bersaing bahkan dapat menempatkan perusahaan diatas perusahaan lain atau pesaingnya (Winardi, 2002).

Terdapat kendala dari lingkungan internal yaitu produk jenis tahu organik saat ini target penjualan masih di pasar tradisional. Sedangkan kekuatan dalam lingkungan internal adalah satu – satunya produk tahu organik yang di jual di daerah Singosari. Dan untuk lingkungan eksternal yang menjadi kendala adalah munculnya pesaing baru. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengidentifikasi permasalahan dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Diduga berdasarkan permasalahan pada agroindustri diatas dapat direkomendasikan untuk memperluas daerah pemasaran dan adanya diversifikasi produk. Berdasarkan faktor internal dan eksternal agroindustri tahu RDS, bisa menyusun adanya strategi dalam mengembangkan suatu usaha dan bisa mencapai visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan beberapa permasalahan diatas, adapun pertanyaan penelitian dalam rumusan masalah yaitu :

1. Berapakah besarnya nilai tambah yang diperoleh dari perusahaan agroindustri tahu pelangi organik RDS ?
2. Bagaimanakah perumusan strategi pengembangan yang tepat pada perusahaan agroindustri tahu pelangi organik RDS ?

### 1.3.Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Menganalisis besarnya nilai tambah pada perusahaan agroindustri tahu pelangi organik RDS.
2. Menganalisis perumusan strategi pengembangan yang tepat pada perusahaan agroindustri tahu pelangi organik RDS.

### 1.4. Manfaat

1. Penulis  
Sebagai pembelajaran dan menambah pengetahuan dalam menganalisis suatu permasalahan yang bersangkutan dengan penelitian yaitu mengenai nilai tambah dan strategi pengembangan usaha dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Perusahaan  
Untuk hasil digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam menerapkan strategi pengembangan pada perusahaan.
3. Pihak lain  
Sebagai bahan pertimbangan/ permasalahan pada penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Untuk penelitian tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan memang sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya. Beberapa diantaranya yaitu :

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2009), hasil analisis melalui analisis nilai tambah, matriks EFAS, IFAS, dan matriks SWOT dapat diketahui bahwa hasil nilai tambah yang didapatkan dari kotoran sapi setelah diolah menjadi pupuk organik sebesar 98,37% dan keuntungan 98,65% sehingga baik untuk diusahakan. Dan berdasarkan hasil matriks SWOT strategi yang tepat dilakukan perusahaan sebaiknya SO (kekuatan-peluang) yaitu memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang. Alternatif strategi yaitu dengan meningkatkan volume produksi dan nilai penjualan, kredit dengan bunga rendah, kerjasama dengan pemasok dan inovasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khadijah (2010), hasil analisis melalui analisis nilai tambah, analisis lingkungan internal dan eksternal, matriks IE, matriks *grand strategy*, matriks SWOT dan *Balance Scorecard* dapat diketahui nilai tambah untuk produk kerupuk gelembung udara ikan sebesar 75,66% dan keuntungan sebesar Rp 142.096,19. Untuk hasil dari analisis matriks IE terdapat pada sel IV yaitu posisi stabil dan hati-hati, matriks *grand strategy* terdapat pada kuadran I yaitu posisi *aggressive*. Jadi strategi yang digunakan adalah *stability strategy* dan *aggressive strategy*. Alternatif strategi dirumuskan dalam matriks SWOT dan diterjemahkan dengan metode BSC dan menghasilkan strategi yang berfokus pada peningkatan pendapatan, peningkatan penjualan, efisiensi dan perbaikan kualitas produk, serta peningkatan keterampilan dan kualitas tenaga kerja.

Dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Atmaja (2010), hasil analisis melalui analisis deskriptif, analisis kuantitatif seperti analisis nilai tambah, analisis biaya, analisis kelayakan usaha Net B/C ratio, analisis BEP dan uji beda rata-rata didapatkan hasil rata-rata nilai tambah dalam satu kali produksi sebesar 37,20%, pendapatan pekerja 40,55%, keuntungan 59,45% dan B/C ratio sebesar 1,43 sehingga usaha tersebut layak untuk dikembangkan. Melihat agroindustri tahu tersebut memiliki potensi yang cukup besar, tetapi agroindustri tersebut belum mampu untuk diwujudkan secara optimal. Dikarenakan adanya keterbatasan modal, hambatan

teknologi, tenaga kerja, harga bahan baku fluktuatif dan pemasaran masih reatif sempit.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Giska (2010), hasil penelitian dengan menggunakan analisis nilai tambah, analisis lingkungan internal dan eksternal, matriks *grand strategy*, dan matriks SWOT didapatkan hasil dari analisis nilai tambah untuk ketiga produk yaitu sebesar 22,94% untuk produk tahu cina, sebesar 23,98% untuk tahu sumedang mentah dan sebesar 54,96% untuk tahu sumedang goreng. Hasil dari matriks *grand strategi* terdapat pada kuadrat IV yang berarti berada pada posisi strategi agresif yang menunjukkan daerah pada situasi menguntungkan. Strategi agresif lebih berfokus kepada strategi SO (*Strength-Opportunities*), yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu yang membedakan penelitian terdahulu dengan sekarang yaitu objek penelitian, lokasi penelitian, dan penggunaan analisis yang digunakan. Untuk penelitian ini objek penelitiannya adalah tahu organik dan lokasi penelitian di daerah Singosari tepatnya di Desa Klampok RT. 04/RW. 02 Kecamatan Singosari Kabupaen Malang Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian adalah analisis *Balance Scorecard*. Analisis tersebut biasanya digunakan dalam pengukuran kinerja dan perencanaan strategi dalam perusahaan. Tetapi dalam penelitian ini analisis *Balance Scorecard* digunakan untuk merumuskan strategi yang diukur dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis tersebut bisa dilakukan setelah mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Sehingga dalam penelitian yang berjudul “analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS” metode yang digunakan adalah analisis nilai tambah, analisis pendapatan, matriks IE, matriks *grand strategy*, matriks SWOT dan analisis *Balance Scorecard* (BSC).

## 2.2. Tinjauan Tentang Kedelai

### 2.2.1. Pengertian Kedelai

Kedelai merupakan tanaman budidaya daerah Asia subtropik seperti Cina dan Jepang. Sebaran *G. soja* sendiri lebih luas, hingga ke kawasan Asia tropik. Kedelai adalah tumbuhan yang peka terhadap pencahayaan. Dalam pencahayaan agak rendah batangnya akan mengalami pertumbuhan memanjang sehingga

berwujud seperti tanaman merambat. Beberapa kultivar kedelai putih budidaya di Indonesia, di antaranya adalah Ringgit, Orba, Lokon, Davros, dan Wilis. Edamame adalah kultivar kedelai berbiji besar berwarna hijau yang belum lama dikenal di Indonesia dan berasal dari Jepang.

Kedelai sudah lama dikenal di Indonesia dan begitu banyak manfaat dari kedelai yang dapat diperoleh. Kedelai mengandung protein (Glysinin 80%) yang berguna untuk mengurangi kolesterol dan menghambat tekanan darah tinggi dan antioksidan. Kedelai mengandung serat yang berguna untuk meredakan gangguan usus dan meningkatkan metabolisme lemak. Dalam 100 gram kedelai mengandung 34,9 persen protein. Bila dibandingkan dengan daging, jagung, telur ayam, dan ikan segar, kedelai mempunyai kandungan protein yang lebih tinggi, hampir menyamai protein susu skim kering (Cahyadi, 2009).

Kedelai merupakan sumber protein dan lemak nabati yang penting peranannya dalam kehidupan. Kedelai mengandung 35% protein sedangkan kadar protein pada varietas unggul dapat mencapai 40-43%. Kebutuhan protein sebesar 55 gram per hari dapat dipenuhi dengan makanan yang berasal dari kedelai sebanyak 157,14 gram (Radiyahati, 1992)

### **2.2.2. Komposisi Zat Kedelai**

Kacang kacang merupakan sumber protein dan lemak nabati penting. Selain itu dikenal juga sebagai bahan pangan yang kaya akan zat gizi. Komponen tersebut dikenal dengan istilah zat anti gizi antara lain adalah tripsin inhibitor, hemagglutinin, asam fitat dan lainnya. Kedelai termasuk salah satu sumber protein yang harganya relatif murah jika dibandingkan dengan sumber protein hewani. Dari segi gizi kedelai utuh mengandung protein 35 – 38 % bahkan dalam varietas unggul kandungan protein dapat mencapai 40 – 44 % (Koswara, 1995).

Di Indonesia kedelai digolongkan berdasarkan umur dan warna bijinya. Warna biji kedelai dibagi menjadi 4 macam yaitu kuning, hitam, coklat, dan hijau. Perbedaan yang ada pada warna kedelai disebabkan karena pigmen yang dikandungnya.

Nilai gizi utama dalam kedelai adalah protein. Kedelai digolongkan sebagai bahan pangan nabati setara susu, telur, dan keju. Di familinya, kedelai memiliki kadar protein tertinggi yaitu (30-50%). Kedelai memiliki kandungan 8 asam

amino esensial yaitu isoleusin, leusin, lisin, treonin, valin, metionin, fenilalanin, dan triptofan dengan asam amino pembatas metionin dan sistein. Kandungan asam amino yang cukup tinggi pada kedelai adalah lisin dan treonin.

Selain protein, kedelai juga mengandung berbagai mineral penting seperti kalsium, fosfor, zat besi, zinc, potassium, serta berbagai vitamin seperti vitamin A, Niacin, vitamin B6, asam folat, asam panthotenat dan lain sebagainya. Produk olahan kedelai juga mengandung zat gizi yang penting. Kandungan beberapa olahan kedelai bisa dilihat pada tabel 2.

Tabel 1. Kandungan Zat Gizi Kedelai dan Produk Olahan Kedelai (Dalam 100 g Bahan)

Kedelai dan Produk Olahan	Energi (kal)	Kadar Air (g)	Protein (g)	Lemak (g)	Karbohidrat (g)
Kedelai	331	20,0	46,2	19,1	28,2
Tahu	79	84,8	7,8	4,6	1,6
Susu kedelai	57	87	3,5	2,5	5
Tempe	160	64,0	18,3	4	12,7
Kecap	81	63,0	2,7	0,5	19
Touco	182	54,4	10,4	4,9	24,1
Miso	215	45,0	19,4	9,4	13,2
Minyak kedelai	900	0	0	100	0

(Sumber : Depkes RI, 1991)

## 2.3. Tinjauan Tentang Tahu

### 2.3.1. Pengertian Tahu

Tahu adalah salah satu jenis makanan yang dibuat dari bahan pokok kedelai dengan jalan memekatkan protein kedelai dan mencetaknya melalui proses pengendapan protein dengan atau tanpa penambahan unsur-unsur lain yang diijinkan, sehingga dihasilkan produk tahu berbentuk kotak, kenyal dalam keadaan basah. Tahu merupakan salah satu bahan makanan pokok yang termasuk dalam empat sehat lima sempurna. Tahu juga merupakan makanan yang mengandung banyak gizi dan mudah diproduksi. Untuk memproduksi tahu bahan yang dibutuhkan hanya berupa kacang kedelai, sehingga saat ini dapat ditemukan banyak pabrik pembuat tahu baik dalam bentuk usaha kecil maupun usaha menengah yang masih menggunakan cara konvensional (Lihannoor, 2010).

Tahu adalah ekstrak protein kedelai yang telah digumpalkan dengan menggunakan bahan penggumpal protein seperti asam, garam kalsium, atau bahan penggumpal lainnya. Tahu merupakan makanan sehari-hari yang sering

dikonsumsi dalam bentuk makanan ringan seperti gorengan. Pada skala industri pembuatan tahu membutuhkan alat khusus, seperti alat penggilingan kedelai menjadi bubur. Namun tahu juga dapat dibuat dalam skala rumah tangga atau industri kecil, dimana tahu dibuat dengan menggunakan blender untuk proses penggilingan kedelai.

Tahu bersifat mudah rusak. Pada kondisi normal (suhu kamar) daya tahannya rata - rata sekitar 1 – 2 hari saja. Setelah lebih dari batas tersebut rasanya menjadi asam dan terjadi penyimpangan warna, aroma, dan tekstur sehingga tidak layak untuk dikonsumsi. Hal ini disebabkan oleh kadar air dan protein tahu relatif tinggi, masing - masing 86 persen dan 8 – 12 persen. Tahu mengandung lemak 4,8 persen dan karbohidrat 1,6 persen. Dengan komposisi nutrisi tersebut, tahu merupakan media yang cocok untuk pertumbuhan mikroorganisme pembusuk, terutama bakteri (Koswara, 2011).

### **2.3.2. Jenis Jenis Tahu**

Sarwono dan Saragih (2003) mengemukakan ada beberapa jenis tahu sebagai berikut :

#### **1. Tahu putih**

Tahu jenis ini biasanya ada yang berbentuk padat. Bentuknya bervariasi mulai dari yang besar hingga yang kecil. Untuk tahu ini biasanya digunakan untuk digoreng, dibuat tahu bacem ataupun dibuat untuk campuran makanan berkuah.

#### **2. Tahu kuning**

Tahu kuning biasanya tahu jenisnya padat atau disebut juga dengan tahu takwa. Karena kepadatannya yang lebih dari pada tahu putih ketika dipotong tahu jenis ini tidak mudah hancur.

#### **3. Tahu sutera**

Disebut tahu sutera karena sangat halus. Tahu jenis ini berwarna putih. Karena lembutnya tahu ini, biasanya ketika dijual direndam dalam wadah yang berisi air dan tahu yang di dalamnya terendam.

#### 4. Tahu kering

Biasanya jika kita akan menggunakannya kita perlu merendam terlebih dahulu agar lunak. Biasanya disajikan dalam makanan berkuah ataupun dibuat cemilan.

## 2.4. Tinjauan Tentang Organik

### 2.4.1. Definisi Pertanian Organik

Pertanian organik merupakan metode pertanian yang tidak menggunakan pupuk sintetis dan pestisida. Gambaran ini tidak menyebutkan esensi dari bentuk pertanian, tetapi pengelolaan pertanian seperti pemupukan tanah dan pengendalian masalah hama penyakit. Meskipun banyak teknik tunggal yang digunakan pada pertanian organik digunakan dalam kisaran luas sistem pengelolaan pertanian, yang membedakan pertanian organik adalah titik tekan dari pengelolaannya. Penekanan pada pertanian organik adalah pada penggunaan input (termasuk pengetahuan) dengan cara yang mendorong proses biologis dalam penyediaan unsur hara tersedia dan ketahanan terhadap serangan organisme pengganggu tanaman. Pengelolaan secara langsung diarahkan pada pencegahan masalah, dengan menstimulasi proses-proses yang mendukung dalam penyediaan hara dan pengendalian hama penyakit (Munawar, 2009).

Pertanian organik adalah suatu sistem pertanian atau usaha tani yang tidak mempergunakan bahan kimia, tetapi menggunakan bahan organik sebagai pupuk. Pada pertanian organik, salah satu pupuk organik yang digunakan adalah pupuk kompos bokashi. Penambahan kompos bokashi ke dalam tanah dapat meningkatkan kandungan bahan organik di dalam tanah dan mendorong pembiakan mikroorganisme tanah. Pertanian organik merupakan metode pertanian yang tidak menggunakan pupuk sintetis dan pestisida. Gambaran ini tidak menyebutkan esensi dari bentuk pertanian, tetapi pengelolaan pertanian seperti pemupukan tanah dan pengendalian masalah hama penyakit. Meskipun banyak teknik tunggal yang digunakan pada pertanian organik digunakan dalam kisaran luas sistem pengelolaan pertanian, yang membedakan pertanian organik adalah titik tekan dari pengelolaannya (Siregar, 2009).

Produk organik adalah produk (hasil tanaman/ternak yang diproduksi melalui praktek-praktek yang secara ekologi, sosial ekonomi berkelanjutan, dan mutunya baik (nilai gizi dan keamanan terhadap racun terjamin). Oleh karena itu pertanian organik tidak berarti hanya meninggalkan praktek pemberian bahan non organik, tetapi juga harus memperhatikan cara-cara budidaya lain, misalnya pengendalian erosi, penyiangan pemupukan, pengendalian hama dengan bahan-bahan organik atau non organik yang diizinkan. Budidaya organik juga bertujuan untuk meningkatkan siklus biologi dengan melibatkan mikro organism, flora, fauna, tanah, mempertahankan dan meningkatkan kesuburan tanah, meningkatkan segala bentuk polusi dan mempertimbangkan dampak sosial ekologi yang lebih luas. Sistem pertanian yang sama sekali tidak menggunakan input kimia anorganik (kecuali yang diizinkan) tetapi hanya menggunakan bahan alami berupa bahan atau pupuk organik disebut sebagai Sistem Pertanian Organik Absolut. Sistem pertanian yang menggunakan bahan organik sebagai salah satu masukan yang berfungsi sebagai pembenah tanah dan suplemen pupuk buatan (kimia anorganik), disertai dengan aplikasi herbisida dan pestisida secara selektif dan rasional dinamakan Sistem Pertanian Organik Rasional (Eranio, 2013)

Dari penjelasan mengenai pertanian organik, dapat disimpulkan bahwa petanian organik merupakan sistem pertanian selain mengutamakan kesehatan juga mengutamakan kepentingan lingkungan dikarenakan tidak menggunakan bahan kimia sedikitpun untuk menghindari adanya degradasi tanah. Adapun beberapa perbedaan mengenai pertanian organik dan pertanian non organik bisa dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Perbedaan Pertanian Organik dan Pertanian Non Organik

Proses	Pertanian non organik	Pertanian organik
Persiapan benih	Berasal dari rekayasa genetika	Berasal dari pertumbuhan yang alami
Pengolahan tanah	Maksimalisasi pengolahan tanah melalui mekanisme pertanian yang berakibat pemadatan tanah dan matinya beberapa organisme	Minimalisasi pengolahan dan mekanisasi pertanian yang memacu pertumbuhan organisme dan menjaga aerasi tanah
Persiapan bibit	Bibit diberlakukan dengan bahan kimia sintesis	Bibit diberlakukan dengan alami
Penanaman	Monokultur, rotasi tanaman	Monokultur, rotasi bertahap, kombinasi tanaman dalam satu luasan lahan. Penanaman habitat predator dan pengendalian hama. Tanaman pupuk hijau, pestisida hayati dan obat-obat alami.
Pengairan	Dapat menggunakan air dari mana saja	Menggunakan air yang bebas dari bahan kimia sintesis
Pemupukan dan pengendalian hama serta gulma	Dominasi pupuk kimia dan pestisida	Penggunaan pupuk organik, pengendalian hama berdasarkan keseimbangan hayati
Panen dan pasca panen	Produk mengandung residu bahan kimia dan menggunakan bahan sistesis	Tidak diperlakukan bahan kimia dan sehat untuk konsumen.

Sumber : (Santoso, 2005)

## 2.5. Tinjauan Agroindustri

### 2.5.1. Pengertian Agroindustri

Agroindustri adalah industri yang mengolah komoditas pertanian primer menjadi produk olahan, baik produk antara (*intermediate product*) maupun produk akhir (*finish product*), termasuk di dalamnya adalah penanganan pasca panen, industri pengolahan makanan dan minuman, industri biofarmaka, industri bio-energi, industri pengolahan hasil ikutan (*by-product*) serta industri agrowisata (Arifin, 2004). Menurut (Soekartawi, 2000) bahwa agrondusri merupakan suatu usaha di bidang pertanian yang berorientasi pada komersial dan tidak dapat berdiri

sendiri yang mempunyai beberapa subsistem, antara lain pengadaan agroinput termasuk sarana produksi, yaitu pengadaan bahan baku, teknologi proses, pemanfaatan dan pengolahan limbah, pemasaran, transportasi, fasilitas kelembagaan ekonomi dan non ekonomi. Agroindustri penting artinya bagi perekonomian Indonesia, karena Indonesia sebagai negara agraris menghasilkan beragam produk pertanian yang memerlukan sarana pengolahan untuk memproses produk pertanian primer menjadi aneka produk jadi yang diperlukan.

Pembangunan agroindustri menyangkut berbagai aspek kegiatan yang saling terkait sehingga mampu meningkatkan nilai tambah dari berbagai produk industri hulu hingga hilir. Soeharjo (1990) menyatakan bahwa agroindustri umumnya memiliki kaitan erat dengan sisi hulu (input) dan hilir (pengolahan hasil), sehingga pengertiannya mencakup dua jenis pengolahan, yaitu :

1. Industri pengolahan input pertanian yang pada umumnya tidak berlokasi di pedesaan, padat modal, dan berskala besar. Contoh : industri pupuk dan pestisida.
2. Industri pengolahan hasil pertanian. Contoh : pengolahan pucuk teh menjadi teh hijau atau teh hitam, pengalengan buah, pengalengan minyak kelapa, dsb

Austin *dalam* Udayana (2011) menyatakan bahwa terdapat empat kekuatan dalam agroindustri yang dijadikan sebagai pembangunan ekonomi Negara yaitu :

1. Agroindustri merupakan pintu keluar bagi produk pertanian, artinya produk pertanian memerlukan pengolahan sampai tingkat tertentu untuk meningkatkan nilai tambah.
2. Agroindustri merupakan penunjang utama sektor manufaktur. Sumber daya pertanian sangat diperlukan pada tahap awal industrialisasi dan agroindustri, serta memiliki kapasitas yang besar dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan produksi, pemasaran, dan berkembangnya lembaga keuangan dan jasa.
3. Agroindustri berperan dalam menciptakan devisa Negara. Produk pertanian mempunyai permintaan di pasar dunia baik dalam bentuk bahan baku, setengah jadi, dan produk yang siap dikonsumsi, untuk meningkatkan nilai tambah perlu dilakukan suatu pengolahan sesuai dengan permintaan konsumen.

4. Agroindustri mempunyai dimensi nutrisi. Agroindustri dapat memasok kebutuhan gizi masyarakat dan memenuhi kebutuhan pangan nasional.

Sehingga untuk pengembangan agroindustri ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, terutama kualitas produk, kontinuitas suplai, teknologi, dan sumber daya manusia.

### 2.5.2. Skala Usaha Agroindustri

Hubeis (1997) menyatakan bahwa usaha yang menggunakan bahan baku  $\leq 50$  kg/hari termasuk dalam usaha skala rumah tangga, sedangkan usaha yang menggunakan bahan baku  $> 50$  kg/hari termasuk dalam usaha kecil. Perusahaan industry pengolahan dibagi menjadi empat, yaitu :

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

Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah, kriterianya sebagai berikut :

1. Usaha mikro
  - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,-
2. Usaha kecil
  - 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.
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,-
3. Usaha menengah
  - 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
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,-

### 2.5.3. Permasalahan Agroindustri

Menurut Soekartawi (2000), permasalahan agroindustri nasional sangat kompleks, yaitu mulai dari masalah kurangnya dukungan kebijakan, masalah pasar, keuangan, infrastruktur, penelitian dan pengembangan, produksi dan pengolahan dan sebagainya. Namun dari panjangnya rantai permasalahan tersebut, maka dapat dibuat empat proposisi utama yaitu :

1. Proposisi yang berkaitan dengan aspek produksi khususnya perlunya memperhatikan ketersediaan produk pertanian yang dipakai sebagai bahan baku, baik dalam hal kuantitasnya, kualitasnya maupun kontinuitasnya. Secara kuantitas, bahan baku harus tersedia secara cukup setiap saat manakala bahan baku tersebut adalah bersifat musiman.
2. Proposisi yang berkaitan dengan aspek konsumsi khususnya bersamaan dengan berkembangnya dinamika permintaan pasar, baik pasar individu atau rumah tangga ataupun pasar institusi, baik pasar yang ada didalam negeri maupun pasar luar negeri. Proposisi ini menjadi penting bersamaan dengan perubahan yang besar pada preferensikonsumen terhadap produk-produk agroindustri.
3. Proposisi yang berkaitan dengan aspek distribusi khususnya bersamaan dengan berkembangnya dinamika para pesaing (kompetitor) perusahaan agroindustri yang menyalurkan produksi sampai ke tangan konsumen, baik konsumen yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri. Proposisi ini menjadi penting karena seringnya ditemukan berdirinya perusahaan agroindustri yang kurang memperhatikan kekuatan dan kelemahan para pesaingnya, sehingga dengan demikian perusahaan tersebut kurang dapat berkembang seperti yang diharapkan
4. Proposisi yang berkaitan dengan kondisi internal perusahaan. Proposisi ini berkaitan dengan kondisi kualitas dan peran sumberdaya manusia dalam menjalankan perusahaan, khususnya dalam bidang kemampuan manajerialnya. Proposisi ini juga berkaitan dengan perlunya memperhatikan dampak dari perubahan global khususnya pengaruh informasi dan teknologi yang secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh pada masa depan perusahaan agroindustri tersebut. Oleh karena itu, maka perlu diperhatikan

dimana kekuatan (*strength*) yang dimiliki perusahaan, kelemahan (*weakness*) yang dihadapi, peluang atau kesempatan (*opportunity*) yang seharusnya diraih dan ancaman (*threat*) yang mungkin berpengaruh pada masa depan perusahaan agroindustri tersebut.

## 2.6. Konsep Biaya

### 2.6.1. Pengertian Biaya

Menurut pendapat Charles (1991), biaya adalah sumberdaya yang dikorbankan untuk mencapai suatu sasaran/tujuan tertentu. Sedangkan menurut Mulyadi (2000), biaya adalah pengorbanan ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa biaya adalah sejumlah harta dalam satuan uang yang dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu.

### 2.6.2. Klasifikasi Biaya

Untuk membantu pihak manajemen dalam mencapai tujuannya, suatu klasifikasi biaya diperlukan untuk mengembangkan data biaya. Menurut Widilestariningtyas (2012) biaya dapat digolongkan sebagai berikut:

1. Biaya dalam hubungannya dengan produk
  - a. Biaya manufaktur yaitu biaya produksi atau biaya pabrik didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya yaitu bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Bahan baku dan tenaga kerja langsung, keduanya disebut biaya utama (*prime cost*). Tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik, keduanya disebut biaya konversi.
  - b. Bahan baku, yaitu bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan secara eksplisit dalam perhitungan biaya produk. Contoh dari bahan baku kayu yang digunakan untuk membuat mabel dan minyak mentah yang digunakan untuk membuat bensin. Kemudahan penelusuran item bahan baku ke produk jadi merupakan pertimbangan utama dalam mengklasifikasikan biaya sebagai bahan baku. Misalnya jumlah paku di mabel merupakan bagian interal dari barang jadi, tetapi karena biaya paku

- yang diperlukan untuk setiap mabel tidak signifikan, maka paku diklasifikasikan sebagai biaya bahan penolong.
- c. Tenaga kerja langsung, yaitu tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu.
  - d. Biaya *overhead* pabrik, yaitu biaya manufaktur atau biaya pabrik yang terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak ditelusuri secara langsung ke output tertentu. Biaya *overhead* pabrik biasanya memasukkan semua biaya manufaktur kecuali bahan baku dan tenaga kerja langsung.
  - e. Bahan penolong yaitu, bahan baku yang diperlukan untuk penyelesaian suatu produk tetapi tidak diklasifikasikan sebagai bahan baku karena bahan baku tersebut tidak menjadi bagian bagi produk.
  - f. Tenaga kerja tidak langsung, yaitu tenaga kerja yang tidak dapat ditelusuri langsung ke konstruksi atau komposisi dan produk jadi. Tenaga kerja tidak langsung termasuk gaji pengawas, pegawai pabrik, pembantu umum, pekerja bagian pemeliharaan.
  - g. Beban komersial, yaitu terdiri dari beban pemasaran dan beban administratif. Beban pemasaran mulai dari titik dimana biaya manufaktur berakhir yaitu ketika biaya manufaktur selesai dan produk ada dalam kondisi siap jual. Beban administratif termasuk beban yang terjadi dalam mengarahkan dan mengendalikan organisasi.
2. Biaya hubungannya dengan volume produksi
    - a. Biaya variabel, yaitu biaya-biaya yang selalu berubah secara proporsional sesuai dengan perbandingan volume kegiatan perusahaan. Contoh utama biaya ini: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, sebagian biaya *overhead* seperti biaya listrik, gas, dan air yang dibayar dengan pemakaian.
    - b. Biaya semivariabel, yaitu biaya-biaya yang selalu berubah tetapi perubahannya tidak proporsional dengan perubahan kegiatan/volume perusahaan. Contoh biaya ini: gaji *salesman/salesgirl* yang sistem penggajiannya dengan gaji tetap plus persentase tertentu dari penjualan, biaya reparasi dan pemeliharaan dan lain-lain. Biaya ini tetap jumlahnya dalam kisaran tertentu.

- c. Biaya tetap, yaitu biaya yang besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya volume kegiatan perusahaan. Contoh: biaya penyusutan yang dihitung dengan metode garis lurus dan upah yang tetap untuk beberapa periode tertentu.

## 2.7. Konsep Nilai Tambah

### 2.7.1. Pengertian Nilai Tambah

Kegiatan agroindustri yang dapat meningkatkan nilai tambah komoditas pertanian dalam operasionalnya membutuhkan biaya pengolahan. Salah satu konsep yang sering digunakan untuk membahas biaya pengolahan hasil pertanian adalah nilai tambah. Menurut Hayami (1987) dalam Khadijah (2010) ada dua cara untuk menghitung nilai tambah yaitu nilai tambah untuk pengolahan dan nilai tambah untuk pemasaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai tambah pengolahan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu faktor teknis dan faktor pasar. Faktor teknis yang berpengaruh adalah kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan dan tenaga kerja. Faktor pasar yang berpengaruh adalah harga output, upah tenaga kerja, harga bahan baku dan nilai input lain selain bahan baku dan tenaga kerja.

Besarnya nilai tambah karena proses pengolahan didapat dari pengurangan biaya bahan baku dan input lain terhadap nilai produk yang dihasilkan, tidak termasuk tenaga kerja. Dengan kata lain nilai tambah menggambarkan imbalan bagi tenaga kerja, modal dan manajemen yang dapat dinyatakan secara matematis sebagai berikut:

$$f = (K, B, T, U, H, h, L)$$

K = Kapasitas produksi

B = Bahan baku yang digunakan

T = Tenaga kerja yang digunakan

U = Upah tenaga kerja

H = Harga output

h = Harga bahan baku

L = Nilai input lain

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 lebih besar daripada proporsi bagian keuntungan bagi perusahaan, sedangkan apabila yang diterapkan teknologi padat modal, maka besarnya proporsi bagian pengusaha lebih besar daripada proporsi bagian tenaga kerja.

Besar kecilnya proporsi tersebut tidak berkaitan dengan imbalan yang diterima tenaga kerja (dalam rupiah). Besar kecilnya imbalan tenaga kerja tergantung pada kualitas tenaga kerja itu sendiri seperti keahlian dan ketrampilan. Kualitas bahan baku juga berpengaruh terhadap distribusi nilai tambah apabila dilihat dari produk akhir.

### **2.7.2. Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Tambah**

Faktor – faktor yang mempengaruhi nilai tambah pada produk pertanian adalah :

1. Ketersediaan bahan baku  
Penyelenggaraan perusahaan agroindustri selalu berinteraksi dengan usaha tani, penyediaan bahan baku dan konsumen sebagai penyedia bahan baku industri diharapkan ketersediaannya secara kontinyu baik mutu maupun jumlahnya.
2. Teknologi pengolahan  
Teknologi juga sangat berperan dalam upaya untuk memberikan perlakuan tertentu guna memperoleh nilai tambah.
3. Modal  
Modal adalah salah satu faktor terpenting dalam suatu usaha. Dalam sebuah usaha modal diperlukan untuk meningkatkan produksi dan skala usaha sehingga dapat memenuhi kebutuhan bahan baku.
4. Tenaga kerja  
Tenaga kerja memegang peran penting dalam mengoperasikan kelangsungan proses produksi.
5. Manajemen

Manajemen adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Berjalannya suatu usaha harus diimbangi dengan sistem manajemen yang baik. Faktor yang mempengaruhi nilai tambah untuk pengolahan dapat dikategorikan menjadi dua, 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 (Sudiyono *dalam* Khadijah, 2010)

## 2.8. Konsep Strategi

### 2.8.1. Pengertian Strategi

Menurut Charles (2000), strategi merupakan bagaimana sebuah organisasi menandingkan kapabilitas yang dimilikinya dengan peluang yang ada di pasar untuk mencapai tujuannya. Dalam merumuskan strateginya, sebuah organisasi harus memahami secara mendalam industri yang digeluti. Analisis industri berfokus pada lima kekuatan yaitu (1) pesaing, (2) calon peserta baru di pasar, (3) produk yang sama, (4) kekuatan tawar menawar pelanggan dan (5) kekuatan tawar menawar pemasok input. Pengaruh kolektif dari kekuatan-kekuatan tersebut akan menciptakan laba potensial bagi organisasi bersangkutan. Secara umum laba potensial itu akan semakin ketat, muncul peserta baru yang lebih kuat, produknya sama, dan semakin banyak permintaan dari pelanggan serta pemasok.

### 2.8.2. Manajemen Strategi

Menurut Aulia (2012), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Termasuk didalamnya pengamatan lingkungan eksternal maupun internal, perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi, serta pengendalian. Bidang ilmu manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan dengan melihat kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Manajemen strategis pada prinsipnya merupakan pengambilan

keputusan yang akan menentukan apakah suatu organisasi itu unggul, dapat bertahan hidup, atau menghadapi kematiannya. Tugas dari manajemen strategis adalah menggunakan sebaik-baiknya sumberdaya organisasi dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Glueck dan Jauch *dalam* Aulia (2012), manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana perencanaan strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.

Secara konseptual strategi pengembangan dalam konteks agropolitan adalah upaya untuk melakukan analisis terhadap kondisi lingkungan kawasan baik internal yang meliputi kelemahan dan kekuatan dan kondisi lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang akan dihadapi, kemudian diambil alternatif untuk menentukan strategi yang harus dilakukan. Analisis lingkungan internal merupakan suatu proses untuk menilai faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan/organisasi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahannya, sehingga penyusunan strategi dapat dimanfaatkan secara efektif, kesempatan lingkungan dan menghadapi hambatannya, mengembangkan profil sumber daya dan keunggulan, membandingkan profil tersebut dengan kunci sukses, dan mengidentifikasi kekuatan utama dimana industri dapat membangun strategi untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalkan kelemahan dan mencegah kegagalan.

Kondisi lingkungan eksternal yang tidak pasti mengharuskan perusahaan/organisasi menyusun strategi yang tepat terhadap pengembangan investasi bisnis karena lingkungan eksternal tersebut sebagian besar tidak dapat dikendalikan. Reksohadiprojo (1982), menganjurkan langkah-langkah yang perlu diambil untuk memperkirakan peluang serta ancaman lingkungan eksternal dengan mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan, mengamati perubahan secara global lingkungan tersebut dan memperkirakan dampak kumulatif terhadap karakteristik industri.

Beberapa langkah dalam upaya untuk mengatasi permasalahan yang menghambat perkembangan agroindustri adalah :

1. Penyediaan bahan baku  
Dengan meningkatnya investasi di bidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin suplai yang kontinu dengan standar mutu yang sesuai.
2. Hubungan kemitraan  
Produk pertanian yang berasal dari sentra produksi harus dapat diserap oleh agroindustri. Maka dari itu, jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan suplay bahan baku.
3. Pengembangan sumber daya manusia  
Pengembangan sumber daya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktivitas kerjanya, fokus utama diarahkan pada :
  - a. Peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian
  - b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja disiplin dan tanggung jawab.

### 2.8.3. Perumusan Strategi

Menurut Hariadi (2005), perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.

4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Glueek (1991) mengemukakan ada empat strategi utama, yaitu langkah yang dilakukan setelah menganalisa proses kondisi lingkungan internal dan eksternal adalah menetapkan strategi yang sesuai, antara lain:

1. *Stability Strategy*

Industri yang menggunakan strategi stabilitas dapat melanjutkan strategi yang sebelumnya dapat dikerjakan. Keputusan strategi utama difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsinya, alasannya karena industri atau perusahaan telah berhasil dalam taraf kedewasaan, lingkungan relative stabil, tidak terlalu berisiko.

2. *Retrenchment Strategy*

Strategi pengurangan pada umumnya digunakan untuk mengurangi produk pasar, alasannya karena industri atau perusahaan tidak berjalan dengan baik, lingkungan semakin mengancam, mendapat tekanan dari konsumen sehingga peluang tidak dimanfaatkan dengan baik.

3. *Growth Strategy*

Strategi pertumbuhan banyak dipertimbangkan untuk dapat diterapkan pada industri dengan pertimbangan bahwa keberhasilan industri adalah industri yang selalu terus berkembang. Strategi pertumbuhan melalui ekspansi dengan memperluas daerah pemasaran dan penjualan produk atau dapat berupa diversifikasi produk.

4. *Combination Strategy*

Strategi ini tepat digunakan bila industri banyak menghadapi perubahan lingkungan dengan kecepatan yang tidak sama, tidak mempunyai potensi masa depan yang sama serta mempunyai arus kas negatif.

Untuk pengembangan agropolitan di suatu daerah, strategi pertumbuhan (*growth strategy*) merupakan alternatif strategi yang patut dipertimbangkan mengingat pembangunan di bidang pertanian terus berkembang dan pemerintah

daerah selalu berusaha mencari solusi dengan inovasi dan kreativitas yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas, pengolahan hasil yang berkualitas, pemasaran dan penganeekaragaman produk guna meningkatkan daya saing.

## **2.9.Konsep Analisis *Balance Scorecard***

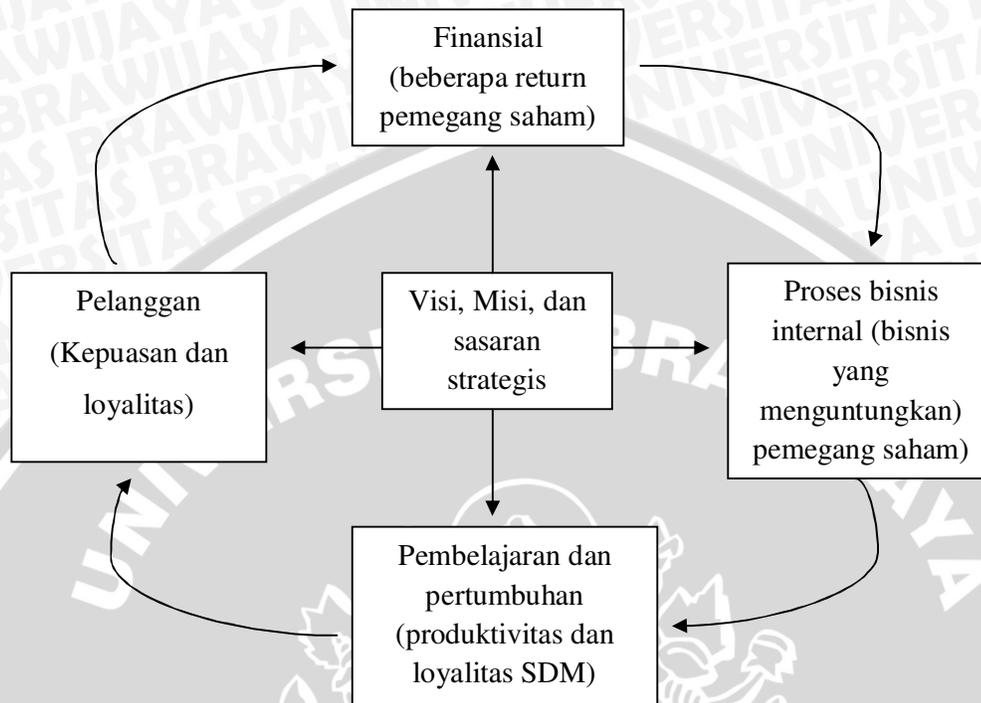
### **2.9.1. Pengertian *Balance Scorecard***

Menurut Mulyadi (2001) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis / intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Wildilestariningtyas (2012) *Balance Scorecard* adalah suatu konsep manajemen yang strategis yang dipikirkan oleh Robert Kaplan dan Daud Norton, dan digunakan ukuran capaian untuk artikulasi dan untuk menjejaki strategi implementasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain : 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami organisasi strategi mereka 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi 3) hambatan sumberdaya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gasperz dalam Wildilestariningtyas, 2012)

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi, misi dan strategi sertamerefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Perusahaan-perusahaan inovatif tidak memandang BSC hanya sebagai sistem pengukuran operasional atau taktis, tetapi juga menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. (Rangkuti, 2011)

Berikut merupakan gambaran hubungan *Balanced Scorecard* dengan visi dan strategi perusahaan dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi dan Misi Perusahaan

Sumber : Darmawanti, 2010

Mengingat pendekatan BSC melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pada aspek finansial maupun nonfinansial, maka penentuan target dalam BSC juga menggunakan ukuran finansial dan nonfinansial. Target finansial berhubungan dengan nilai rupiah, seperti peningkatan pendapatan penjualan, laba bersih, ROI, dan efisiensi biaya yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan *shareholder value*. Sedangkan untuk target nonfinansial berhubungan dengan kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan, untuk membeli kembali, tingkat loyalitas pelanggan, kecepatan proses melayani pelanggan, kecepatan proses produksi, kecepatan pengiriman, waktu antrian, tingkat produktivitas, loyalitas pelanggan, dan sebagainya. Meskipun target nonfinansial ini tidak diukur dalam bentuk nilai rupiah, target nonfinansial diharapkan dapat menghasilkan nilai rupiah dengan semakin meningkatkan jumlah pelanggan yang membeli kembali dengan tingkat loyalitas yang tinggi. (Rangkuti, 2011)

### 2.9.2. Empat Perspektif *Balance Scorecard*

*Balance Scorecard* adalah suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balance scorecard* bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat dalam perencanaan. *Balance scorecard* juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas. (Rangkuti, 2011)

#### 1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* memiliki potensi pertumbuhan terbaik. *Sustain* tingkat pengembalian terbaik, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi. Sasaran keuangan utama dalam tahapan ini memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

#### 2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu :

##### a. *Market Share* (pangsa pasar)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

##### b. *Customer Retention* (retensi pelanggan) mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen

##### c. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan) mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

##### d. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan) menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

- e. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a. *Product/service attributes* yaitu harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b. Konsumen *relationship* yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.
- c. *Image* dan reputasi dengan menggambarkan faktor-faktor *intangible* yaitu membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

### 3. Perspektif bisnis internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

*Balance Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Sedangkan dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif bisnis internal. Proses inovasi dalam proses ini untuk bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan utama dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Proses operasi dibagi menjadi dua bagian yaitu : 1) proses pembuatan produk; dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Proses Pelayanan Purna Jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya,

dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan. (Dally, 2010)

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumberdaya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan tenaga kerja dan budaya perusahaan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Dalam organisasi *knowledge - worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

##### a. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.

##### b. Kapabilitas sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai,

kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

(Yuwono, 2007 dalam Darmawanto 2010)

### 2.9.3. Keunggulan *Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi, 2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi

perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategic di keempat perspektif.

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategic yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategic ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategic di perspektif keuangan maupun sasaran strategic di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategic yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategic di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategic di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategic nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.



### III. KERANGKA TEORITIS

#### 3.1. Kerangka Pemikiran

Kedelai sudah lama dikenal di Indonesia dan begitu banyak manfaat dari kedelai yang dapat diperoleh. Sehingga kedelai termasuk dalam komoditas pertanian yang banyak dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia. Mengingat bahwa produk pertanian adalah produk yang tidak tahan lama dan mudah rusak, maka hasil turunan dari produk pertanian sangat potensial jika diusahakan. Daerah Singosari memiliki ketersediaan air yang cukup melimpah. Sehingga di daerah Singosari tepatnya di Desa Klampok terdapat beberapa agroindustri tahu yaitu sekitar tiga agroindustri tahu .

Kedelai merupakan bahan baku utama untuk proses pembuatan tahu. Namun, air juga merupakan input pendukung yang digunakan dalam pengolahan tahu. Pengolahan kedelai menjadi tahu, akan memberikan nilai tambah pada kedelai. Sehingga dalam penelitian ini, dilakukan analisis nilai tambah dari kedelai menjadi tahu. Tujuan pemberian nilai tambah adalah untuk meningkatkan nilai jual pada kedelai dimana produk pertanian khususnya kedelai merupakan produk pertanian yang mudah rusak dan tidak tahan lama, sehingga perlu adanya pengolahan untuk meningkatkan kualitas dari kedelai. Produk tahu pada perusahaan tahu RDS berbeda dengan tahu lainnya. Karena tahu tersebut berasal dari kedelai organik.

Produk organik cenderung di spesifikkan ke dalam kalangan menengah atas. Dikarenakan faktor dalam segi harga yang kurang menjangkau pada kalangan masyarakat bawah. Tetapi lain halnya dengan Agroindustri Tahu RDS. Bahan baku yang digunakan untuk memproduksi Tahu Pelangi Organik merupakan kedelai organik tetapi harga tidak jauh berbeda dengan kedelai biasa yaitu sekitar Rp 8.500 per kilogram. Hal ini yang mendasari perusahaan untuk memproduksi Tahu Pelangi Organik. Selain harganya murah tetapi kualitas kedelai organik berbeda. Misalnya dalam segi daya tahan produk. Produk Tahu Pelangi organik lebih tahan lama dibandingkan dengan tahu biasa. Pada umumnya tahu bisa bertahan 1-2 hari jika tanpa pengawet. Sedangkan Tahu Pelangi Organik bisa bertahan sampai 3 hari dan tanpa adanya bahan kimia atau sintetis.

Sehingga perusahaan mengenalkan produk tahu organik kepada masyarakat khususnya pada kalangan bawah, dikarenakan harga dari produk sangat menjangkau untuk kalangan bawah. Selain itu, perusahaan juga melihat peluang perluasan pangsa pasar untuk penjualan tahu organik adalah di pasar modern. Melihat potensi dari produk tahu organik memiliki daya tahan yang relatif lebih lama dibandingkan tahu biasa dan kualitas tahu organik dilihat dari segi rasa, tekstur yang berbeda dari tahu biasa. Mengingat bahwa jika memasuki pasar modern harus memiliki spesifikasi produk atau keunggulan dari produk sejenis. Selain itu legalitas usaha juga sudah dimiliki oleh produk seperti sertifikasi organik dan PIRT. Kurangnya tenaga kerja pemasar merupakan hambatan bagi perusahaan dalam penjualan produk sehingga perusahaan terkadang membatasi penjualan produk untuk daerah tertentu. Untuk saat ini penjualan tahu pelangi organik RDS kebanyakan masih di daerah pasar tradisional Malang yaitu di Pasar Singosari, Pasar Blimbing, Pasar Kedungkandang, Pasar Kepanjen dan Sumber Pucung.

Dengan adanya potensi yang dimiliki perusahaan, bahwa produk tahu organik memiliki kualitas yang berbeda dengan tahu lokal atau tahu non organik. Perbedaan kualitas dilihat dari daya simpan lebih lama dibandingkan tahu biasa. Untuk tahu pada umumnya bisa bertahan satu hari tanpa pengawet. Sedangkan Tahu organik bisa bertahan sampai tiga hari. Sehingga dengan tingkat penjualan tinggi akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

Seperti halnya dengan perusahaan lain perusahaan tahu RDS juga mempunyai visi dan misi. Dengan menciptakan suatu strategi yang tepat, visi dan misi perusahaan akan tercapai. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan diperlukan analisis lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Di lingkungan internal berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal berhubungan dengan peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Untuk melihat perkembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS saat ini perlu adanya identifikasi faktor internal dilihat dari aspek produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan pemasaran. Sedangkan faktor eksternal dilihat dari

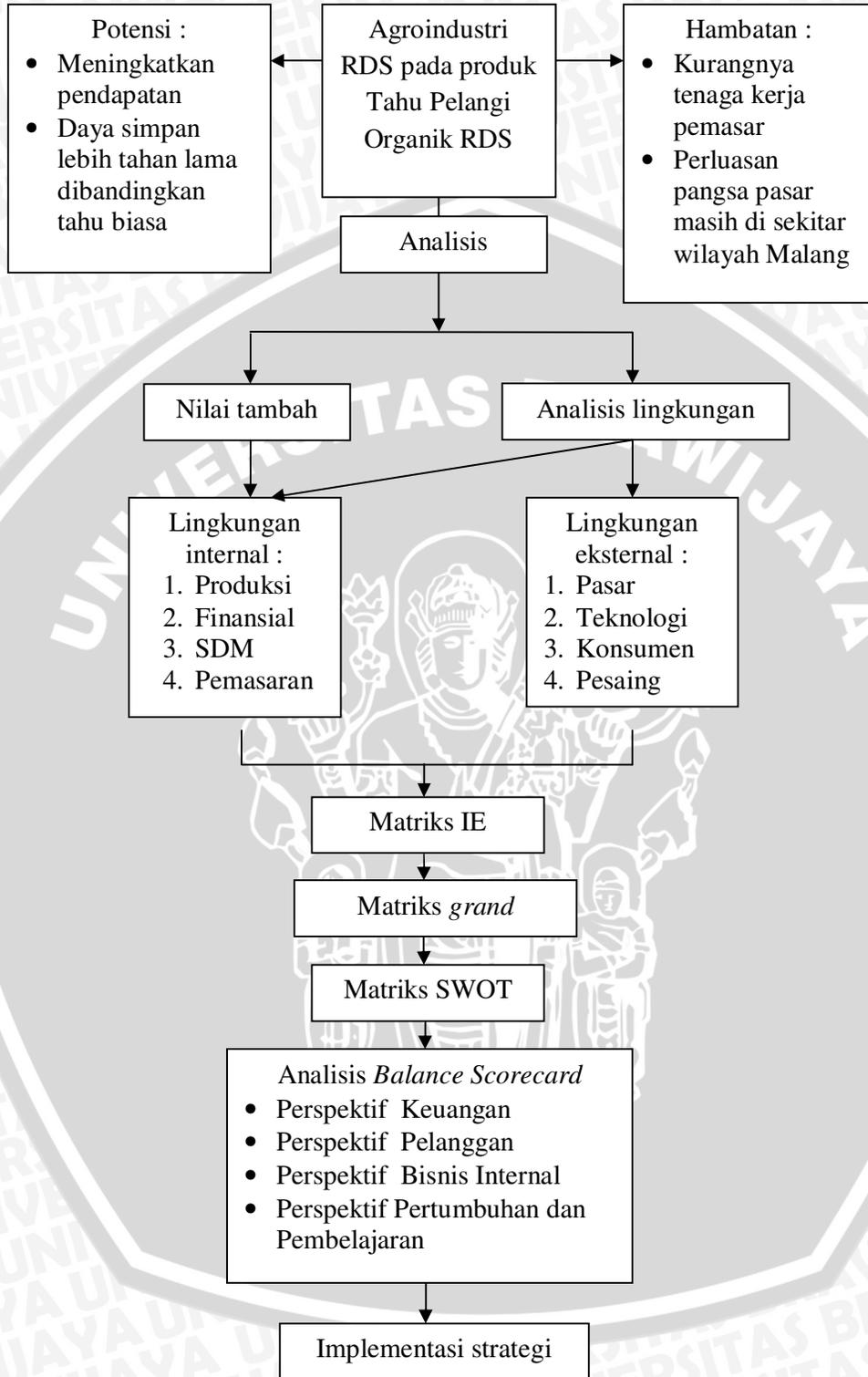
pasar, teknologi, konsumen dan pesaing. Saat ini di daerah Singosari terdapat terdapat lebih dari tiga agroindustri tahu. Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan tahu RDS untuk bersaing dalam pasar. Bagaimanapun perusahaan harus siap dengan adanya ancaman persaingan dalam dunia usaha. Tetapi disini perusahaan juga memiliki produk yang inovatif yaitu tahu organik. Keuntungan perusahaan tahu pelangi organik RDS tidak lepas dari adanya permintaan konsumen. Untuk saat ini produk sudah berhasil dipasarkan di beberapa daerah sekitar Malang yaitu pada pasar tradisional Malang. Meskipun sudah berhasil dalam perluasan pasar, tidak menutup kemungkinan perusahaan tahu pelangi RDS menambah perluasan pasar sampai daerah luar Malang atau bahkan keluar kota dan pulau. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut perusahaan tahu pelangi RDS memerlukan strategi yang tepat untuk mengarahkan dan menjadikan perusahaan mampu dalam menghadapi persaingan pasar dan memperluas daerah pemasaran.

Suatu strategi dapat membuat perusahaan mencapai visi dan misi atau tujuan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Maka dalam penelitian ini diperlukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal dalam perusahaan tahu pelangi organik RDS diduga yang menjadi kekuatan adalah satu – satunya produk tahu organik yang di jual di daerah Singosari sehingga memiliki inovasi produk dibandingkan dengan perusahaan tahu lain. Sedangkan yang menjadi ancaman adalah munculnya pesaing baru dan perluasan pasar masih sebatas di daerah Malang khususnya pada pasar tradisional. Diharapkan agar nantinya perusahaan tahu organik RDS bisa memperluas pangsa pasar dan semakin berkembang.

Selain itu pelatihan tenaga kerja juga diperlukan untuk memperlancar proses produksi. Jumlah karyawan di Agroindustri Tahu RDS sebanyak 12 orang tetapi tenaga kerja untuk Tahu Pelangi Organik sebanyak 5 orang yaitu bagian produksi 1 orang, pengemasan 1 orang, kuli 1 orang dan distribusi 2 orang. Sistem perekrutan tenaga kerja di perusahaan ini yaitu dengan seleksi karyawan untuk bagian pengolahan. Karena pada bagian pengolahan atau produksi tahu merupakan bagian yang sangat penting dalam menentukan kualitas produk tahu.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Selanjutnya mengetahui strategi bisnis yang mendetail digunakan tabel matriks IE, matriks *grand strategi* untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan matriks SWOT untuk menyusun formulasi strategis. Selain menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal, juga menggunakan analisis *Balance Scorecard* (BSC) agar perumusan strategi yang dihasilkan bisa sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Berikut merupakan gambaran kerangka pemikiran pada perusahaan tahu pelangi organik RDS :





Gambar 2. Kerangka Pemikiran Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri RDS pada Produk Tahu Pelangi Organik RDS.

### 3.2. Hipotesis Penelitian

1. Diduga bahwa dengan pengolahan tahu organik akan memberi nilai tambah tinggi pada kedelai organik.
2. Diduga bahwa strategi pengembangan yang berupa diversifikasi produk, perluasan pasar dan pelatihan tenaga kerja merupakan pilihan strategi yang tepat untuk pengembangan agroindustri tahu RDS.

### 3.3. Batasan Masalah

Untuk mempersempit ruang lingkup penelitian maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian dibatasi pada perusahaan agroindustri tahu pelangi RDS dari kegiatan yang berhubungan dengan pengolahan tahu organik mulai dari produksi dan pemasaran.
2. Menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal meliputi aspek produksi, keuangan, tenaga kerja dan pemasaran. Sedangkan lingkungan eksternal meliputi pasar, teknologi, konsumen dan pesaing.
3. Untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat digunakan analisis SWOT dan analisis *Balance Scorecard* dengan mengidentifikasi empat perspektif yaitu perspektif keuangan menggunakan *ROI*, perspektif pelanggan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal menggunakan *cycle effectiveness* dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan *employee capability*.

### 3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Agroindustri adalah suatu perusahaan yang mengolah komoditas pertanian menjadi suatu produk dan memiliki nilai jual tinggi dipasaran dengan menggunakan teknologi serta peralatan yang mendukung kinerja sistem produksi dan siap dikonsumsi oleh konsumen.
2. Agroindustri tahu pelangi organik RDS adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri pertanian yaitu dalam mengolah atau memanfaatkan bahan baku dari kedelai menjadi tahu.

3. Proses produksi adalah kegiatan pengolahan atau perubahan kedelai organik sebagai bahan baku utama dalam pembuatan tahu pelangi organik.
4. Biaya tetap adalah biaya yang besarnya tidak tergantung pada jumlah Tahu Pelangi Organik yang dihasilkan (Rp).
5. Biaya variabel (biaya tidak tetap) adalah biaya yang besarnya tergantung pada jumlah Tahu Pelangi Organik yang dihasilkan perusahaan (Rp).
6. Penerimaan adalah nilai uang yang dihasilkan dari penjualan produk, yaitu didapatkan dengan cara mengalikan jumlah total produksi dengan harga tiap satuan (Rp). Total penerimaan agroindustri tahu pelangi organik RDS yaitu dengan mengalikan jumlah total produksi tahu pelangi organik RDS dengan harga tiap satuan (Rp) tahu pelangi organik RDS.
7. Keuntungan adalah selisih antara penerimaan dengan biaya total selama jangka waktu tertentu (Rp/pack). Sehingga agroindustri tahu pelangi organik RDS bisa mendapatkan keuntungan jika total penerimaan lebih besar dari biaya total dan rugi apabila penerimaan lebih kecil dari biaya total yang dikeluarkan.
8. Nilai tambah adalah selisih dari nilai komoditas yang mendapatkan perlakuan pada tahap tertentu dengan pengorbanan yang digunakan selama proses produksi berlangsung. Nilai tambah produk tahu pelangi organik RDS adalah pengurangan biaya bahan baku yaitu kedelai organik ditambah dengan biaya input lainnya terhadap penerimaan tahu pelangi organik RDS dan tidak termasuk biaya tenaga kerja (Rp/kg).
9. Rasio nilai tambah adalah presentase hasil dari nilai tambah (Rp/kg) dibagi dengan nilai jual produk. Rasio nilai tambah diukur dalam satuan %.
10. Hasil produksi adalah sejumlah produk yang dihasilkan dari proses produksi dalam kurun waktu satu hari. Dinyatakan dalam satuan kg/hari.
11. Faktor konversi adalah besarnya hasil produksi per hari dibagi dengan jumlah bahan baku yang digunakan dalam kurun waktu satu hari.
12. Tenaga kerja adalah sejumlah orang yang berperan dalam melakukan kegiatan produksi. Dinyatakan dalam satuan jam/proses produksi.
13. Analisis lingkungan internal (IFAS) adalah suatu analisa yang dilakukan untuk mengidentifikasi lingkungan internal pada Agroindustri tahu pelangi

organik RDS yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Pada Agroindustri Tahu pelangi organik RDS yang termasuk dalam lingkungan internal yaitu keuangan, produksi, sumber daya manusia dan pemasaran.

14. Analisis lingkungan eksternal (EFAS) adalah suatu analisa yang dilakukan untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal perusahaan tahu pelangi organik RDS yang meliputi peluang dan ancaman. Pada agroindustri tahu pelangi organik RDS yang termasuk dalam lingkungan eksternal yaitu pasar, konsumen, teknologi dan pesaing.
15. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang.
16. Matriks IE adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui skor total hasil perkalian bobot dan rating. Total skor matriks IFAS dipetakan pada sumbu X dan total skor matriks EFAS dipetakan pada sumbu Y.
17. Matriks *Grand Strategy* adalah keterkaitan dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal dimana penelitian terkait dengan mengetahui pengembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS.
18. Matriks SWOT adalah model matriks dengan menggabungkan kekuatan dengan peluang (SO strategy), kekuatan dengan ancaman (WO strategy), dan kelemahan dengan ancaman (WT strategy)
19. Analisis *Balance Scorecard* adalah analisa berdasarkan hasil identifikasi dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal agroindustri tahu pelangi organik RDS dengan mengukur pada empat perspektif yaitu pespektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## IV. METODOLOGI

### 4.1 Metode Penentuan Lokasi

Penelitian dilaksanakan di perusahaan agroindustri tahu pelangi organik RDS tepatnya di Desa Klampok RT.04 RW. 02 Kecamatan Singosari Kabupaten Malang. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan bahwa produk tahu organik masih jarang dipasarkan sehingga perusahaan membutuhkan strategi yang tepat untuk mengembangkan usahanya. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Februari-Maret 2014.

### 4.2 Metode Penentuan Responden

Dalam penelitian ini penentuan responden dibagi menjadi dua kelompok yaitu :

1. Pimpinan perusahaan agroindustri tahu pelangi RDS

Metode penentuan responden yaitu menggunakan *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel dimana orang yang akan diwawancarai dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.

2. Konsumen tahu pelangi RDS

Penentuan responden menggunakan *non probability sampling* yaitu dengan *accidental sampling* yang merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan dimana siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, dan dengan pertimbangan bahwa orang tersebut memenuhi syarat sebagai sumber data yakni bahwa responden merupakan konsumen tahu pelangi organik RDS atau pernah mengonsumsi tahu pelangi organik RDS. Dalam penelitian ini metode penentuan responden tidak dilakukan secara kuantitatif sehingga responden diambil menggunakan kuisioner dengan jumlah sebanyak 25 responden.

### 4.3. Metode Pengumpulan Data

Jenis metode pengumpulan data ada 2 yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer didapat melalui wawancara, penyebaran kuisioner, dan obervasi. Data yang diperoleh dari wawancara ini antara lain kebutuhan bahan baku pengolahan kedelai organik, output yang dihasilkan, biaya produksi, peralatan yang dibutuhkan, jumlah tenaga kerja dan keterampilan tenaga kerja. Sedangkan penyebaran kuisioner dilakukan pada konsumen. Hal- hal yang ditanyakan pada kuisioner untuk pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan yaitu terhadap harga, ukuran, rasa dan kemasan.

## 2. Data sekunder

Sedangkan data sekunder didapat melalui literatur, penelitian terdahulu, bahan kuliah serta sumber – sumber lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data sekunder juga merupakan data yang diolah berdasarkan informasi yang didapat dari perusahaan seperti data keuangan, jumlah pegawai, bentuk produk, jumlah pelanggan dan sebagainya.

### 4.3 Metode Analisis Data

Metode analisa data dalam penelitian ini menggunakan dua analisa data yaitu kualitatif dan kuantitatif.

#### 1. Analisis kualitatif

Analisis kualitatif dalam penelitian ini berupa gambaran umum tentang perusahaan Agroindustri tahu RDS, penjelasan mengenai analisis lingkungan internal dan eskternal dan dari analisis *Balance Scorecard*.

#### 2. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan penjelasan dari analisis kualitatif yang diangkakan atau dalam bentuk angka. Dalam peneitian ini analisis kuantitatif meliputi analisis biaya dan pendapatan, nilai tambah, analisis lingkungan internal dan eksternal, matriks IE, dan analisis *Balance Scorecard*.

#### 4.4.1. Analisis Biaya

Menurut Charles (1991) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

##### 1. Biaya tetap

Biaya tetap (*Fixed Cost*) adalah jenis biaya yang selama kisaran waktu operasi tertentu atau tingkat kapasitas produksi tertentu selalu tetap jumlahnya atau tidak berubah walaupun volume produksi berubah. Biaya tetap pada produk Tahu Pelangi Organik RDS adalah biaya penyusutan alat, biaya internet, gaji tenaga kerja pengemasan, kuli, dan distribusi

Biaya tetap :

$$TFC = \sum_{i=1}^n FC$$

Keterangan : TFC = Total biaya tetap (Rp)

FC = biaya tetap untuk biaya input (Rp)

n = banyaknya input

Biaya penyusutan untuk harga mesin dan peralatan dapat dihitung dengan rumus penyusutan yaitu :

$$D = \frac{Pb - Ps}{t}$$

Keterangan : D = Penyusutan alat (Rp/th)

Pb = Harga beli (Rp)

Ps = Harga jual (Rp)

t = Umur ekonomis (th)

## 2. Biaya variabel (VC)

Biaya variabel (*variable cost*) merupakan biaya secara total meningkat secara proporsional terhadap peningkatan dalam aktivitas, dan menurun secara proporsional terhadap penurunan aktivitas. Biaya variabel pada pengolahan tahu organik RDS adalah keseluruhan biaya input produksi yang dikeluarkan misalnya bahan baku yaitu kedelai organik, dan bahan – bahan penunjang lainnya seperti kayu bakar, listrik, tenaga kerja produksi, plastik kemasan, dan kain saringan.

## 3. Biaya total

Untuk menghitung total biaya produksi dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$TC = TFC + TVC$$

Keterangan : TC = Total biaya (Rp)

TVC = Total Biaya Variabel (Rp)

TFC = Total Biaya Tetap (Rp)

#### 4. Penerimaan dan Pendapatan

Untuk pendapatan dihitung melalui pengurangan antara penerimaan dengan total biaya untuk satu kali proses produksi, yaitu dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

Penerimaan :

$$TR = P.Q$$

Keterangan : TR = Penerimaan total (dalam rupiah)

P = harga jual per unit (dalam rupiah)

Q = jumlah produksi (unit/kemasan)

Pendapatan :

$$\Pi = TR - TC$$

Keterangan :  $\Pi$  = Total keuntungan (Rp)

TR = Total penerimaan (Rp)

TC = Total biaya (Rp)

#### 5. R/C ratio

R/C ratio merupakan perbandingan antara penerimaan total dan biaya total yang menunjukkan nilai penerimaan yang diperoleh dari setiap rupiah yang dikeluarkan. Adapun R/C ratio dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$R/C = TR / TC$$

Keterangan : TR = Total penerimaan (Rp)

TC = Total biaya (Rp)

Kriteria penilaian R/C ratio:

$R/C < 1$  = usaha agroindustri mengalami kerugian

$R/C > 1$  = usaha agroindustri memperoleh keuntungan

$R/C = 1$  = usaha agroindustri mencapai titik impas

#### 6. Break Even Point (BEP)

*Break even point* (titik impas) adalah titik yang menunjukkan tingkat dimana penjualan sama dengan biaya, sehingga pendapatan sebelum bunga dan pajak (EBIT) sama dengan nol. Perhitungan BEP atas dasar unit produksi dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$BEP(Q) = \frac{TC}{P}$$

Keterangan : BEP(Q) = Titik impas (unit/kemasan)

TC = Biaya total (Rp)

P = Harga jual per unit/kemasan

Sedangkan untuk perhitungan BEP atas dasar unit rupiah dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$BEP(Rp) = \frac{TC}{Q}$$

Keterangan : BEP(Rp) = Titik impas (Rp/kemasan)

TC = Biaya total (Rp)

Q = Jumlah produksi (unit/kemasan)

(Sumber: Hidayat, T. 2009)

#### 4.4.2. Analisis Nilai Tambah

Nilai tambah adalah selisih penjualan dan biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku dan pembelian material pendukung. Dalam menganalisis nilai tambah pada kedelai untuk pengolahan tahu yaitu dengan menggunakan metode Hayami dimana pada akhirnya akan diperoleh hasil berupa produktivitas produksi, nilai output, nilai tambah, balas jasa tenaga kerja dan keuntungan pengolahan. Sehingga untuk mengetahui besarnya nilai tambah pada agroindustri tahu pelangi organik RDS, pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Hayami. Prosedur dengan metode Hayami tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3. Prosedur Perhitungan Nilai Tambah Metode Hayami

Variabel	Rumus
<b>I. Output, Input Dan Harga</b>	
1. Output (unit/produksi)	(1)
2. Input (kg/hari)	(2)
3. Tenaga kerja (HOK)	(3)
4. Faktor Konversi	(4) = (1)/(2)
5. Koefisien Tenaga Kerja (HOK)	(5) = (3)/(2)
6. Harga Output (Rp/unit)	(6)
7. Upah Rata-Rata Tenaga Kerja Langsung (Rp/HOK)	(7)
<b>II. Penerimaan Dan Keuntungan</b>	
8. Harga Bahan Baku (Rp/kg)	(8)
9. Sumbangan Input lain (Rp/kg)	(9)
10. Nilai Output (Rp/kg)	(10) = (4)x(6)
11. a. Nilai tambah (Rp/kg)	(11a) = (10) - (9) - (8)
b. Rasio Nilai tambah (%)	(11b) = (11a/10)x100%
12. a. Pendapatan Tenaga Kerja (Rp/produksi)	(12a) = (5)x(7)
b. Pangsa tenaga kerja (%)	(12b) = (12a/11a)x100%
13. a. Keuntungan (Rp/kg)	(13a) = (11a) - (12a)
b. Tingkat Keuntungan (%)	(13b) = (13a/11a)x100%

(Sumber : Baroh, I. 2007)

#### 4.4.3. Analisis Lingkungan

Tujuan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan organisasi secara keseluruhan. Baik faktor-faktor yang berada diluar organisasi maupun yang berada didalam organisasi dimana semuanya mempengaruhi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan.

##### 1. Analisis Faktor Eksternal (EFAS)

Analisis faktor eksternal ini akan digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap agroindustri tahu pelangi organik RDS sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Tahap-tahap faktor eksternal yaitu :

- a. Membuat tabel rincian faktor eksternal yang perlu dievaluasi untuk mengenali kekuatan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja usaha yaitu meliputi :

- 1) Perluasan pasar mencakup adanya potensi untuk memperluas jangkauan pemasaran tahu pelangi organik RDS.
  - 2) Tingkat kepuasan konsumen mencakup kriteria kepuasan konsumen berdasarkan hasil kuisioner dari kualitas tahu dilihat dari segi harga, rasa, ukuran, dan kemasan.
  - 3) Pengembangan teknologi mencakup adanya potensi untuk melihat teknologi baru untuk pengembangan usaha.
  - 4) Persaingan antar agroindustri yang bergerak dalam bidang yang sama yaitu pengolahan kedelai menjadi tahu.
- b. Faktor hasil monitoring pada tabel faktor eksternal tersebut dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor eksternal untuk dianalisis, dan apakah faktor-faktor tersebut termasuk peluang atau ancaman untuk agroindustri tahu pelangi organik RDS.
- c. Selanjutnya hasil dari analisis faktor eksternal yang merupakan peluang dan ancaman, pembobotan dan rating dipindahkan ke tabel matriks untuk evaluasi faktor eksternal (EFAS).

## 2. Analisis Faktor Internal (IFAS)

Analisis faktor internal digunakan untuk menganalisis lingkungan internal melalui pendekatan fungsional sehingga dapat dianalisis sejauh mana kompensasi (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki agroindustri tahu pelangi organik RDS.

a. Membuat tabel rincian faktor internal yang perlu dievaluasi untuk mengenali kekuatan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja usaha tahu pelangi organik RDS yaitu meliputi :

- 1) Faktor produksi yang mencakup pengolahan kedelai organik menjadi tahu organik
- 2) Faktor keuangan yang mencakup jumlah biaya yang dikeluarkan dan penerimaan yang diperoleh perusahaan.
- 3) Faktor tenaga kerja (SDM) yang mencakup produktivitas tenaga kerja
- 4) Faktor pemasaran yang mencakup produk, harga, promosi dan lokasi.

b. Faktor hasil monitoring pada tabel faktor internal tersebut dimasukkan dalam lembar kerja evaluasi faktor internal untuk dianalisis, dan apakah

faktor-faktor tersebut termasuk kekuatan atau kelemahan untuk agroindustri tahu pelangi organik RDS dan selanjutnya diberi bobot dan rating.

- c. Selanjutnya hasil dari analisis faktor internal yang merupakan kekuatan dan kelemahan, pembobotan dan rating dipindahkan ke tabel matriks untuk evaluasi faktor internal (IFAS).

#### **4.4.4. Kriteria Pemberian Bobot**

Kriteria pemberian bobot yaitu berdasarkan seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh masing-masing faktor eksternal maupun internal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS. Bobot adalah kepentingan relative antar variabel-variabel yang terdapat pada faktor internal dan eksternal. Kriteria pemberian bobot yaitu dengan menggunakan Matriks Urgensi, penentuan bobot masing-masing faktor internal dan faktor eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan melihat variabel mana yang lebih urgen. Pemilihan faktor urgen dilakukan dengan cara membandingkan antar poin per poin variabel antara baris dan kolom faktor internal dan eksternal perusahaan. Dan hasil poin perbandingan dijumlahkan. poin terbanyak akan menentukan angka untuk pembobotan. Untuk menghitung besar bobot adalah angka poin dibagi dengan jumlah keseluruhan poin faktor internal ataupun eksternal dan dikalikan 100%. Urutan untuk bobot tertinggi merupakan faktor paling urgen. Dan jumlah bobot keseluruhan faktor internal dan faktor eksternal harus sama dengan 1,00 atau 100%.

#### **4.4.5. Kriteria Pemberian Rating**

Kriteria pemberian rating pada faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi dan pengaruhnya terhadap agroindustri tahu pelangi organik RDS. Pemberian rating yaitu sebagai berikut :

- A. Penentuan rating pada faktor internal

1 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar

2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar

- 3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil
- 4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil

B. Penentuan rating pada faktor eksternal

- 1 = memiliki peluang yang sangat kecil atau ancaman yang sangat besar
- 2 = memiliki peluang yang kecil atau ancaman yang besar
- 3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil
- 4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

Skor yang diberikan yaitu berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating.

#### 4.4.6. Penyusunan Matriks

Setelah selesai pemberian bobot, rating dan skor melalui analisis faktor internal dan eksternal agroindustri tahu pelangi organik RDS, selanjutnya yaitu merumuskan strategi melalui matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE, matriks *Grand Strategy* dan matriks SWOT.

1. Matriks IFAS

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun matriks IFAS yaitu :

- a. Memasukkan faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada agroindustri tahu pelangi organik (kolom 1)
- b. Memberikan bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan pada agroindustri tahu pelangi organik RDS sesuai dengan kriteria pembobotan (kolom 2)
- c. Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan pada agroindustri tahu pelangi organik RDS sesuai dengan kriteria pemberian rating (kolom 3)
- d. Bobot masing-masing kekuatan dan kelemahan agroindustri tahu pelangi organik RDS dikalikan dengan rating, untuk mendapatkan skor (kolom 4)
- e. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor.

Contoh penggunaan tabel matriks

Tabel 4. Matriks IFAS

Faktor internal	bobot	rating	skor
<b>Kekuatan</b>			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1xA1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2xA2
n. variabel ke n	Yn	An	YnxA <sub>n</sub>
<b>Jumlah variabel kekuatan</b>			<b>S</b>
<b>Kelemahan</b>			
1. Variabel 1	Y1	A1	Y1xA1
2. Variabel 2	Y2	A2	Y2xA2
n. variabel ke n	Yn	An	YnxA <sub>n</sub>
<b>Jumlah variabel kelemahan</b>			<b>W</b>
<b>Total skor</b>			<b>S+W</b>
<b>Slisih skor</b>			<b>S-W</b>

Keterangan : Y = bobot untuk variabel 1 sampai n

A = rating untuk variabel 1 sampai n (nilainya bisa 1,2,3 dan 4)

S = jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah variabel kelemahan

## 2. Matriks EFAS

Langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun matriks EFAS yaitu :

- a. Memasukkan faktor yang menjadi peluang dan ancaman pada agroindustri tahu pelangi organik (kolom 1)
- b. Memberikan bobot pada masing-masing peluang dan ancaman pada agroindustri tahu pelangi organik RDS sesuai dengan kriteria pembobotan (kolom 2)
- c. Memberikan rating pada setiap peluang dan ancaman pada agroindustri tahu pelangi organik RDS sesuai dengan kriteria pemberian rating (kolom 3)
- d. Bobot masing-masing peluang dan ancaman agroindustri tahu pelangi organik RDS dikalikan dengan rating, untuk mendapatkan skor (kolom 4)
- e. Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor

Tabel 5. Matriks EFAS

Faktor internal	bobot	rating	skor
<b>Peluang</b>			
1. Variabel 1	Y1	B1	Y1xB1
2. Variabel 2	Y2	B2	Y2xB2
n. variabel ke n	Yn	Bn	YnxBn
<b>Jumlah variabel peluang</b>			<b>O</b>
<b>Ancaman</b>			
1. Variabel 1	Y1	B1	Y1xB1
2. Variabel 2	Y2	B2	Y2xB2
n. variabel ke n	Yn	Bn	YnxBn
<b>Jumlah variabel ancaman</b>			<b>T</b>
<b>Total skor</b>			<b>O+T</b>
<b>Slisih skor</b>			<b>O-T</b>

Keterangan : Y = bobot untuk variabel 1 sampai n

B = rating untuk variabel 1 sampai n (nilainya bisa 1,2,3 dan 4)

O = jumlah skor variabel peluang

T = Jumlah variabel ancaman

### 3. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Setelah mengetahui hasil analisis pemberian bobot dan rating pada matriks IFAS dan EFAS, selanjutnya adalah menyusun matriks IE. Skor total hasil perkalian bobot dan rating digunakan untuk menyusun matriks IE. Total skor matriks IFAS dipetakan pada sumbu X dan total skor matriks EFAS dipetakan pada sumbu Y. Matriks IE dapat dijelaskan pada tabel 6 berikut ini :

Tabel 6. Matriks IE

		INTERNAL		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
E K S T R E R N A L	tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMENT Turn-around
	rata-rata	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tidak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Captive company atau Deverstment
	rendah	7 GROWTH Diversifikasi konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuiditas

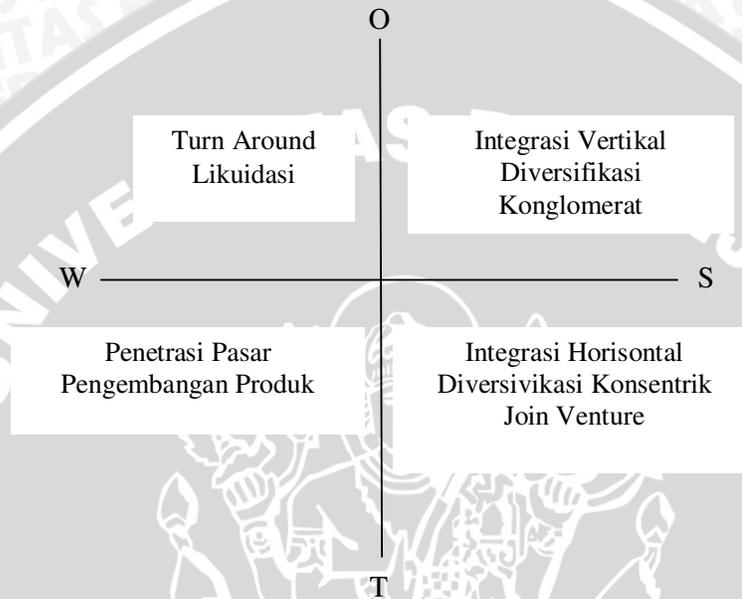
(Sumber : Rangkuti, 1997)

Diagram diatas mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan terdapat pada sel 1, 2, dan 5 atau upaya diversifikasi pada sel 7 dan 8.
  - b. *Stability strategy* strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang diterapkan.
  - c. *Retrenchment strategy* pada sel 3, 6, dan 9 adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.
4. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* merupakan keterkaitan dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal dimana penelitian terkait dengan mengetahui

pengembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS. Analisis Internal ditentukan dari selisih unsur kekuatan dan kelemahan. Sedangkan untuk analisis eksternal ditentukan dari selisih unsur peluang dan ancaman. Dari titik selisih keduanya kemudian ditarik garis dari titik absisi dan ordinat yang bertemu pada koordinat tertentu. Dengan demikian akan diketahui posisi agroindustri tahu pelangi organik RDS.



Gambar 3. Penentuan Matriks *Grand Strategy*

5. Matriks SWOT

Analisis SWOT matriks dilakukan untuk menyusun formulasi strategi (*strategic formulation*) dengan cara menggabungkan kekuatan dengan peluang (*SO strategy*), kekuatan dengan ancaman (*WO strategy*), dan kelemahan dengan ancaman (*WT strategy*). Berikut merupakan model matriks SWOT yang terdapat pada tabel 7.

Tabel 7. Model Matriks SWOT

IFAS	Kekuatan ( <i>strengths</i> )	Kelemahan ( <i>weaknesses</i> )
EFAS		
Peluang ( <i>opportunity</i> )	SO strategy	WO strategy
Ancaman ( <i>treaths</i> )	ST strategy	WT strategy

- S-O strategi adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang.
- W-O strategi adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada
- S-T strategi adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman
- W-T strategi adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

#### 6. Analisis *Balance Scorecard*

Selain menganalisis besarnya nilai tambah yang diberikan oleh perusahaan, untuk mengetahui berkembangnya suatu usaha di tempat penelitian, akan digunakan metode analisis *balance scorecard* yaitu :

- a. Diukur masing – masing indikator dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan ditentukan sesuai dengan visi, misi dan strategi yang sudah dirumuskan pada analisis lingkungan internal dan eksternal.
- b. Penentuan sasaran strategis yang merupakan penjabaran dari tujuan sesuai dengan visi dan misi.
- c. Penentuan ukuran strategis untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis.

#### 7. Empat perspektif *Balance Scorecard*

- a. Perspektif keuangan

Ukuran kineja yang digunakan pada perspektif keuangan adalah *profitability ratio*. Untuk menghitung *profitability ratio* dapat menggunakan rumus :

$$ROI = \frac{\text{keuntungan usaha}}{\text{modal usaha}} \times 100\%$$

*Profitability ratio* adalah ratio yang digunakan untuk mengukur efisiensi dari tota modal usaha untuk menghasilkan keuntungan.

- b. Perspektif Pelanggan

Ukuran kinerja yang digunakan pada perspektif pelanggan adalah *customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dilakukan dalam

bentuk survei yang bertujuan untuk melihat tingkat kepuasan terhadap produk tahu pelangi organik RDS. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu dengan menggunakan kuisioner. Kuisioner yang digunakan adalah kuisioner terbuka dan tertutup.

c. Perspektif bisnis internal

Ukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif bisnis internal adalah *cycle effectiveness*. Untuk menghitung *cycle effectiveness* dapat menggunakan rumus :

$$\text{cycle effectiveness} = \frac{\text{waktu penyediaan bahan baku}}{\text{waktu penyelesaian}} \times 100\%$$

*Cycle effectiveness* merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengetahui produktivitas agroindustri tahu pelangi organik RDS antara waktu tersedianya bahan baku dan waktu penyelesaian pengolahan kedelai menjadi tahu.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Ukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *employee capability*. *Employee capability* atau kapabilitas karyawan akan diukur dengan menghitung rasio produktivitas karyawan. Untuk menghitung *employee capability* dapat digunakan rumus :

$$\text{Produktivitas TK} = \frac{\text{Output} \times \text{Standart time}}{\sum \text{TK} \times \text{Waktu kerja}} \times 100\%$$

## V. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Kondisi Umum Daerah Singosari

Singosari adalah sebuah kecamatan di Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kecamatan ini berada di sebelah utara Kota Malang, kecamatan ini dilintasi jalur utama Surabaya-Malang dan termasuk sebagai daerah titik macet terparah di Malang. Namun dari sisi SDM Singosari bisa dikatakan sebagai salah satu dari urutan teratas kecamatan termaju dan paling terpendang di Kabupaten Malang. Terletak pada ketinggian 400-700 meter dpl, Singosari beriklim sejuk. Daerah yang lebih tinggi berada di sebelah barat di kaki Gunung Arjuno dimana sebagian besar wilayahnya diperuntukkan bagi perkebunan (kopi), kehutanan (mahoni) dan peternakan (ayam).

### 5.2 Letak Geografis

Desa Klampok merupakan salah satu desa di Kecamatan Singosari Kabupaten Malang yang memiliki luas wilayah sekitar 1.124.5 Ha yang terdiri dari luas pemukiman, luas persawahan, luas perkebunan, dan luas pekarangan dengan batas wilayah :

Sebelah Utara : Gunung Rejo

Sebelah Timur : Tahura

Sebelah Selatan : Purwoasri

Sebelah Barat : Pagentan

Desa Klampok terletak pada ketinggian 516 meter dpl dengan suhu rata-rata 36<sup>0</sup>C serta dengan tingkat kemiringan tanah sebesar 0,25 derajat.

### 5.3. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

Sebagian besar penduduk yang menetap di Desa Klampok merupakan penduduk asli daerah tersebut. Dan sebagian kecil merupakan penduduk dari daerah lain yang sekarang menetap di desa Klampok. Berikut merupakan data jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin Desa Klampok :

Tabel 8. Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (jiwa)
1.	Laki-laki	4810
2.	Perempuan	5870

Sumber : Data primer diolah 2014

Berdasarkan data jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin, penduduk laki-laki sebanyak 4810 jiwa dan penduduk perempuan sebanyak 5870 jiwa. Penduduk perempuan lebih banyak dibandingkan penduduk laki-laki dengan selisih 1060 jiwa. Hal ini dikarenakan penduduk perempuan bukan penduduk asli daerah Singosari melainkan penduduk pendatang. Karena sebagian besar penduduk perempuan masih dalam usia produktif yaitu bekerja sebagai petani, buruh tani dan pedagang.

#### 5.4. Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencapaian

Selain data jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin, berikut merupakan data mengenai jumlah penduduk berdasarkan mata pencapaian di Desa Klampok.

Tabel 9. Jumlah Penduduk Berdasarkan mata Pencapaian

No.	Uraian	Laki-Laki (jiwa)	Perempuan (jiwa)
1.	Petani	351	391
2.	Buruh tani	201	251
3.	PNS	55	51
4.	Pengrajin Industri Rumah Tangga	5	-
5.	Pedagang	36	23
6.	Montir	15	-
7.	Bidan Swasta	-	2
8.	Perawat Swasta	-	1
9.	Pembantu Rumah Tangga	-	97
10.	TNI	23	-
11.	POLRI	5	-
12.	Pensiunan PNS/TNI/POLRI	10	5
13.	Pengusaha Kecil Menengah	2	3

Sumber : Data primer diolah, 2014

Pada data jumlah penduduk berdasarkan mata pencapaian, diketahui bahwa mayoritas penduduk Desa Klampok baik laki-laki maupun perempuan mayoritas bermata pencapaian petani dikarenakan Desa Klampok memiliki daerah persawahan cukup luas sekitar 317 ha . Hal ini dapat dilihat pada tabel 10 bahwa untuk penduduk laki-laki 351 jiwa dan perempuan 391 jiwa. Penduduk

perempuan yang bermata pencaharian petani lebih banyak diandingkan penduduk laki-laki dengan selisih 40 jiwa. Sedangkan buruh tani terdapat sekitar 201 jiwa, laki-laki dan perempuan 251 jiwa. Dapat dilihat bahwa tidak hanya penduduk laki-laki yang bekerja tetapi sebagian besar penduduk perempuan bekerja dibidang pertanian untuk memenuhi kebutuhan hidup.

### **5.5. Kondisi Umum Agroindustri**

Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri dengan mengolah produk pertanian yaitu pengolahan kedelai menjadi tahu. Nama RDS diambil dari nama ketiga anak pemilik perusahaan yaitu Rasendria, Dzufairo, dan Shahzani. Beberapa produk tahu dijual di perusahaan ini antara lain tahu biasa, tahu bulat (goreng) dan tahu pelangi organik. Sekilas produk tahu yang dijual di perusahaan tahu RDS sama dengan perusahaan tahu lainnya, namun yang membedakan agroindustri tahu ini dengan yang lain salah satunya adalah produk hasil olahan kedelai berasal dari kedelai organik. Perusahaan Tahu Pelangi Organik RDS berdiri pada tahun 2007 sampai sekarang. Sebelum menciptakan produk tahu organik, perusahaan tahu RDS hanya menjual produk tahu biasa. Tetapi untuk mengembangkan usaha agar tahu yang diproduksi oleh Agroindustri Tahu RDS berbeda dengan perusahaan tahu lain, akhirnya pemilik perusahaan mencoba untuk menciptakan produk baru yaitu tahu organik.

Agroindustri tahu RDS sudah memasarkan produk tahu organik ke lima pasar tradisional di Malang yaitu Pasar Singosari, Pasar Blimbing, Pasar Kedungkandang, Pasar Kepanjen dan Pasar Sumber Pucung. Mengetahui bahwa produk organik penjualannya masih sebatas pasar tradisional, tahu organik memiliki peluang untuk bisa memasuki pasar modern. Dengan adanya legalitas usaha yang dimiliki perusahaan seperti sertifikasi organik dan PIRT.

Saat ini tenaga kerja yang ada di perusahaan ini terdapat 12 karyawan. Untuk bagian produksi sebanyak 4 orang, bagian peralatan (kuli) sebanyak 2 orang, bagian pengemasan sebanyak 2 orang dan bagian distribusi sebanyak 2 orang. Pada tabel 10 berikut merupakan presentase pembagian divisi dalam Agroindustri RDS.

Tabel 10. Presentase Pembagian Divisi Tenaga Kerja Agroindustri Tahu RDS

No	Divisi	Tahu Goreng	Tahu non Organik	Tahu Organik	Jumlah tenaga kerja (orang)
1.	Produksi (orang)	1	1	1	3
2.	Pengemasan (orang)	-	1	1	2
3.	Kuli (orang)	-	1	1	2
4.	Distribusi (orang)	-	1	2	3
5.	Penggorengan (orang)	2	-	-	2
	Total TK (orang)	3	4	5	12
	Presentase (%)	25	33	42	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Pembagian divisi masing-masing tenaga kerja disesuaikan berdasarkan *skill* yang dimiliki setiap tenaga kerja khususnya bagian produksi. Meskipun agroindustri tahu RDS tidak melihat latar belakang pendidikan karyawan, tetapi para karyawan harus melalui proses *training* terlebih dahulu ketika awal masuk menjadi karyawan Tahu RDS.

### 5.6. Karakteristik Produsen

Produsen atau pemilik agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS merupakan penduduk asli Desa Klampok yang sekarang berusia 29 tahun. Pendidikan terakhir S2 jurusan agribisnis. Pemimpin perusahaan termasuk seorang pengusaha muda yang memiliki jiwa *interpreneur*. Beliau sudah berwirausaha sejak masih kuliah dan meneruskan bisnisnya sampai sekarang. Awal mulai berbisnis pada tahun 2001 yaitu menjual tahu biasa dan tahun 2007 memulai usaha produk tahu pelangi organik. Pemimpin perusahaan menjelaskan bahwa tahu selalu identik dengan makanan kelas bawah. Sehingga alasan tersebut merupakan hal yang mendasari terciptanya produk tahu pelangi organik.

Dengan mengetahui latar belakang pendidikan dan pengalaman berwirausaha produsen Tahu Pelangi Organik RDS, tidak dipungkiri bahwa perusahaan tahu RDS terutama produk Tahu Pelangi Organik sangat berpotensi untuk berkembang. Meskipun saat ini perusahaan sudah dikatakan cukup sukses

dikarenakan keuntungan yang besar, tetapi tidak menutup kemungkinan untuk mengembangkan usahanya khususnya untuk produk tahu pelangi organik memasuki pasar internasional.

### 5.7 Proses Produksi Tahu Pelangi Organik RDS

Perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS melakukan kegiatan produksi setiap hari. Dalam 1 kali proses produksi biasanya menghabiskan waktu sekitar 45 menit. Awal kegiatan produksi atau pemasakan tahu organik dilakukan mulai pukul 6.00-14.00. Dalam 1 hari proses produksi dilakukan sebanyak 7 kali produksi dan menghasilkan 700 kemasan tahu dalam sehari. Kedelai yang dibutuhkan sebanyak 13 kg dalam satu kali proses produksi. Sebelum melakukan kegiatan produksi adapun bahan dan peralatan yang sudah disiapkan terlebih dahulu.

#### 5.7.1 Bahan Pembuatan Tahu Pelangi Organik RDS

Adapun bahan-bahan yang digunakan untuk produksi Tahu Pelangi Organik RDS adalah sebagai berikut :

1. Kedelai Organik

Kedelai organik merupakan bahan baku utama untuk pembuatan tahu pelangi. Kedelai organik didapatkan dari *supplier* tetap di daerah Surabaya. Dibutuhkan 13 kg kedelai organik untuk satu kali produksi.

2. Air asam

Air asam merupakan bahan untuk pembuatan tahu. Begitu pula dengan pembuatan tahu pelangi organik. Air asam yang dibutuhkan sekitar 40% dari total kebutuhan air dan cuka yaitu 300 liter dalam satu kali produksi.

3. Air

Air adalah sumberdaya yang dibutuhkan untuk proses pembuatan tahu. Air diperlukan cukup banyak mulai dari proses perendaman kedelai, pencucian, penguapan, dan perendaman tahu. Air yang dibutuhkan sekitar 60% dari total kebutuhan air dan cuka yaitu 300 liter dalam satu kali produksi.

#### 4. Kayu bakar

Kayu merupakan bahan bakar yang digunakan oleh perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS untuk bahan bakar ketel uap dalam proses produksi.

### 5.7.2. Alat Pembuatan Tahu Pelangi Organik RDS

Peralatan yang digunakan oleh Perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS yaitu modern dan tradisional. Berikut merupakan peralatan yang digunakan untuk proses pembuatan Tahu Pelangi Organik RDS :

#### 1. Selep dinamo

Selep dinamo merupakan alat yang digunakan untuk penggilingan kedelai. Kedelai setelah direndam selama 4 jam dan ditiriskan, langsung dimasukkan ke dalam alat penggilingan sebanyak 13 kg dalam sekali penggilingan.

#### 2. Ketel uap

Ketel merupakan alat untuk membantu proses perebusan kedelai. Ketel uap digunakan untuk memasak bubur kedelai yang akan diproses menjadi tahu. Ketel uap juga dapat digunakan untuk perebusan tahu yang telah dicetak dan digunakan untuk pasteurisasi tahu untuk menghasilkan produk tahu yang berkualitas.

#### 3. Bak perendaman kedelai

Bak perendaman digunakan saat perendaman kedelai sebelum proses penggilingan. Untuk proses perendaman kedelai organik adalah sedikit lebih lama dibandingkan kedelai biasa. Untuk kedelai biasa biasanya membutuhkan waktu 3-3.5 jam perendaman. Sedangkan kedelai organik membutuhkan waktu 4 jam bahkan lebih agar kedelai mengembang.

#### 4. Ember

Ember digunakan sebagai tempat penirisan kedelai setelah proses perendaman dan sebelum proses penggilingan kedelai.

#### 5. Kain saringan

Kain saringan tahu diperlukan untuk menyaring bubur tahu yang sudah dimasak untuk diendapkan, dan juga pada waktu proses pencetakan tahu yang

terakhir. Kain saringan yang biasa digunakan dalam industri pengrajin tahu adalah berukuran 1,8 meter.

6. Bak *truck*

Bak atau *truck* adalah alat yang digunakan sebagai tempat tahu yang sudah siap dikirim. Tahu setelah diendapkan, diletakkan pada bak atau *truck* dan tahu siap dipasarkan.

7. Timba

Timba adalah peralatan yang digunakan untuk pengambilan air ketika produksi tahu.

8. Serok

Serok merupakan alat yang digunakan untuk memindahkan ampas kedelai dari kain saringan ke timba

9. Cetakan tahu

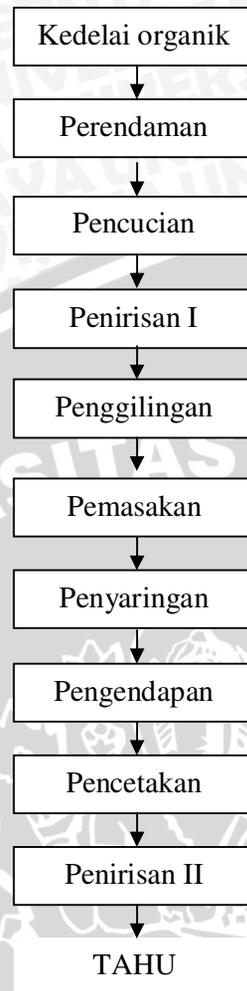
Cetakan tahu yang digunakan adalah terbuat dari kayu. Tiap 1 cetakan tahu menghasilkan 20 unit tahu pelangi organik.

10. Pisau

Pisau digunakan untuk mengiris tahu agar sesuai ukuran dan sudah siap dipasarkan.

### 5.7.3 Proses Produksi

Proses produksi merupakan proses pengolahan bahan baku yaitu kedelai sampai menjadi tahu. Proses produksi Tahu Pelangi Organik RDS sebenarnya hampir sama dengan pengolahan tahu biasa. Yang membedakan adalah durasi waktu pemasakan sedikit lebih lama dibandingkan tahu biasa. Misalnya perendaman kedelai tahu biasa membutuhkan waktu sekitar 3-3,5 jam, sedangkan tahu organik membutuhkan waktu 4 jam agar kedelai mengembang. Begitupula dengan proses penggilingan maupun pemasakan, tahu organik rata-rata selisih 5 menit dari proses produksi tahu biasa. Adapun tahapan dalam proses produksi Tahu Pelangi Organik RDS adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Alur Proses Produksi Tahu Pelangi Organik RDS

Keterangan :

1. Tahap pertama kedelai organik disiapkan terlebih dahulu. Kebutuhan kedelai organik dalam 1 kali proses produksi atau pemasakan sebanyak 13 kg.
2. Tahap kedua yaitu perendaman. Perendaman dilakukan selama 2-3 jam bahkan lebih hingga kedelai bisa mengembang. Perendaman ini untuk mempermudah proses penggilingan sehingga dihasilkan bubur kedelai yang kental.
3. Tahap ketiga yaitu pencucian. Setelah kedelai selesai direndam dan mengembang, kedelai harus dicuci sampai bersih untuk menghilangkan kotoran pada kedelai agar tidak mengganggu proses penggilingan dan tercampur ke dalam adonan tahu.

4. Tahap keempat yaitu penirisan kedelai. Penirisan kedelai dilakukan untuk menghilangkan sisa air pencucian kedelai sebelum dilakukan penggilingan.
5. Tahap kelima yaitu penggilingan. Penggilingan kedelai menggunakan alat penggiling kedelai atau biasa disebut dengan selep dinamo. Tujuan penggilingan yaitu untuk memperoleh bubur kedelai yang kemudian dimasak sampai mendidih.
6. Tahap keenam yaitu pemasakan/perebusan. Pemasakan/perebusan kedelai yaitu didalam tungku besar dengan ketel uap dan kayu bakar sebagai bahan bakar. Titik air perebusan ditandai dengan timbulnya elembung-gelembung panas dan mengentalnya larutan bubur.
7. Tahap ketujuh yaitu penyaringan. Penyaringan dilakukan dengan menggunakan kain saringan bahan sifon berukuran 1,8 meter. Penyaringan digunakan untuk memisahkan ampas kedelai atau limbah padat dari bubur kedelai. Pada proses penyaringan ini bubur kedelai yang telah mendidih dan sedikit mengental, selanjutnya bubur kedelai tersebut dialirkan melewati kain saring yang ada diatas bak penampung. Setelah bubur di bak pemanas habis kemudian mulai 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. Kemudian saringan yang berisi ampas diperas sampai benar-benar kering.
8. Tahap kedelapan yaitu pengendapan. Sari kedelai yang dihasilkan dipisahkan antara air kedelai/air asam karena masih banyak air sisa perebusan bubur kedelai. Sari kedelai terus diaduk dan setelah beberapa saat ditambahkan air cuka yang tadi dipisahkan sedikit. Pemberian larutan asam dilakukan agar sari kedelai menggumpal dan membentuk padatan yang terpisah dengan air asam.
9. Tahap kesembilan yaitu pencetakan dan pemotongan tahu. Alat cetakan Tahu Pelangi Organik RDS terbuat dari kayu yang diberi garis sebagai pengukur pemotongan tahu untuk mempermudah proses pemotongan. Sebelum melakukan pemotongan yang harus dilakukan adalah memasang kain saring tipis di permukaan cetakan. Setelah itu, endapan yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya dipindahkan. Selanjutnya kain saring ditutup rapat dan kemudian diletakkan kayu yang berukuran hampir sama dengan cetakan

dibagian atasnya. Hasil potongan tahu sebanyak 1400 potong tahu. Setelah pencetakan selesai, tahu yang sudah jadi dikeluarkan dari cetakan dengan cara membalik cetakan tahu dan tahu sudah bisa dipotong sesuai ukuran.

- Setelah dipotong, kemudian tahu ditiriskan sampai kadar airnya cukup berkurang. Tahap selanjutnya adalah pengemasan. Hasil potongan tahu dipotong jadi dua dan dimasukkan ke dalam satu kemasan tahu yang berukuran 8 cm x 12 cm. Dalam satu kemasan terdapat dua potong tahu yang masing masing berukuran 10 cm x 3,5 cm x 3 cm. Setelah itu Tahu Pelangi Organik siap untuk dipasarkan.

## 5.8. Karakteristik Konsumen

### 5.8.1. Karakteristik Konsumen Berdasarkan Usia

Karakteristik konsumen berdasarkan usia ini bertujuan untuk mengetahui tingkat rata-rata usia konsumen yang mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik RDS yang diproduksi di Agroindustri Tahu RDS. Berdasarkan hasil dari kuisioner yaitu 25 responden sudah mewakili tingkat rata-rata usia konsumen yang mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik RDS. Untuk metode penentuan responden *accidental sampling* mengacu pada teori Nasution (2004) dalam Bachtiar (2012) yaitu secara kebetulan dimana siapa saja yang bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel dengan syarat bahwa responden merupakan konsumen Tahu Pelangi Organik. Hal ini dikarenakan konsumen tidak diketahui berapa jumlahnya, sehingga perolehan informasi didapatkan dengan cara menyebar kuisioner pada konsumen yang sedang membeli Tahu Pelangi Organik RDS. Berikut merupakan tabel karekteristik konsumen berdasarkan Usia:

Tabel 11. Karakteristik Konsumen Berdasarkan Usia

No.	Uraian	Konsumen Tahu Pelangi Organik RDS	
		Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	24-50 tahun	19	76
2.	> 50 - ≤ 60 tahun	4	16
3.	> 60 tahun	2	8

Sumber : Data primer diolah 2014

Berdasarkan hasil olahan data karakteristik konsumen dapat diketahui bahwa untuk produk Tahu Pelangi Organik RDS bisa dinikmati oleh semua

kalangan usia yaitu mulai dari usia 24 – >60 tahun. Untuk usia >50-≤60 tahun didapatkan hasil presentase sebesar 16% dan untuk kriteria usia > 60 tahun didapatkan hasil presentase sebesar 8%. Sedangkan presentase terbanyak terdapat pada usia 24-50 tahun dengan hasil presentase sebesar 76%. Hal ini dikarenakan pada usia 24-50 tahun masih termasuk dalam usia produktif dimana usia produktif masih memiliki penghasilan. Selain itu beberapa konsumen yang berusia 24-50 tahun memilih mengkonsumsi tahu Pelangi Organik dibandingkan tahu biasa dengan alasan sadar akan kesehatan.

### 5.9. Analisis Biaya

Analisis biaya dilakukan untuk mengetahui besarnya tingkat keuntungan yang didapat oleh Produk Tahu Pelangi Organik. Berikut merupakan penjelasan analisis biaya pada produk Tahu Pelangi Organik RDS.

#### 5.9.1. Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang jumlahnya dipengaruhi oleh besar kecilnya output. Dalam hal ini biaya variabel yaitu biaya yang jumlahnya berpengaruh terhadap banyaknya produk Tahu Pelangi Organik yang dihasilkan perusahaan. Biaya-biaya tersebut terdiri dari biaya bahan baku, input pendukung, tenaga kerja dan biaya transportasi. Pada Agroindustri Tahu RDS untuk produk Tahu Pelangi Organik, biaya variabel yang dikeluarkan yaitu pada tabel 12.

Tabel 12. Total Biaya Variabel dalam Satu Hari Produksi Pada Agroindustri Produk Tahu Pelangi Organik RDS Tahun 2014.

No	Keterangan	Jumlah	Harga (Rp)	Jumlah biaya (Rp)
1.	Kedelai (13 kg x 7 kali produksi)	91	8.500	773.500
2.	Kayu bakar (produksi)	7	4000	28.000
3.	Listrik/hari	1	1.500	1.500
4.	TK produksi/hari	1	37.000	37.000
5.	Plastik	700	50	35.000
6.	Kain saringan	1	18.000	18.000
	Total biaya variabel			893.000

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui bahwa dalam satu hari dilakukan 7 kali proses produksi dengan membutuhkan bahan baku sebanyak 91 kg kedelai

organik dan menghasilkan 700 kemasan. Sumbangan input lain seperti kayu bakar, listrik, tenaga kerja, plastik kemasan dan kain saringan merupakan input yang berpengaruh terhadap besar kecilnya biaya variabel yang dikeluarkan. Sehingga perhitungan biaya variabel produk Tahu Pelangi Organik RDS didapatkan hasil sebesar Rp 893.000,-.

### 5.9.2. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang besar kecilnya tidak berpengaruh terhadap besar kecilnya output. Dalam hal ini biaya tetap meliputi biaya penyusutan peralatan yang digunakan untuk produksi Tahu Pelangi Organik RDS. Perhitungan biaya tetap produk Tahu Pelangi Organik RDS dalam satu hari yaitu sebanyak 7 kali proses produksi dapat dilihat pada tabel 13.

Tabel 13. Biaya Tetap Tahu Pelangi Organik RDS dalam Satu Hari Produksi

No.	Uraian	Jumlah (Rp)
1.	Biaya penyusutan	293.155,56
2.	Biaya tetap	2.600.000
	Total biaya tetap per bulan	2.893.155,56
	Total biaya tetap per hari produksi	96.438,85

Sumber : Data Primer Diolah 2014

Berdasarkan perhitungan total biaya tetap didapatkan hasil yaitu sebesar Rp96.438,52 dalam satuan per hari produksi. Hasil didapatkan dari perhitungan per satuan jumlah input tetap dikalikan masing-masing harga tiap input. Selanjutnya hasil perkalian tiap input tetap dan harga dijumlahkan. Untuk perhitungan biaya penyusutan dapat dilihat dilampiran.

### 5.9.3. Biaya Total

Biaya total merupakan total keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh Agroindustri Tahu pada produk Tahu Peangi Organik RDS yaitu meliputi total biaya variabel dan biaya tetap. Perhitungan biaya total untuk produk Tahu Pelangi Organik dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14. Biaya Total dalam Satu Hari Produksi Pada Produk Tahu Pelangi Organik RDS

No.	Keterangan	Jumlah biaya (Rp)
1.	Total Biaya Variabel	893.500
2.	Total Biaya Tetap	96.438,52
	Biaya Total	989.938.52

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Pada tabel 15 dapat dijelaskan bahwa biaya total untuk produk Tahu Pelangi Organik RDS sebesar Rp 989.938.52. Hasil didapatkan dari penjumlahan total biaya variabel dan total biaya tetap.

#### 5.9.4. Analisis Penerimaan

Analisis penerimaan atau *total revenue* merupakan perhitungan yang digunakan untuk mengetahui besarnya permintaan yang didapatkan oleh Agroindustri RDS pada produk Tahu Pelangi Organik. Berikut merupakan hasil perhitungan analisis permintaan.

$$\begin{aligned} TR &= P \times Q \\ &= \text{Rp } 2.500 \times 700 \text{ unit} \\ &= \text{Rp } 1.750.000 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan *total revenue* didapatkan hasil sebesar Rp1.750.000. Hasil tersebut didapatkan dari perkalian harga per unit dengan kuantitas atau jumlah dari produk Tahu Pelangi Organik RDS. Harga ditunjukkan dengan (P) dan kuantitas atau jumlah produk (Q).

#### 5.9.5. Analisis Pendapatan

Analisis pendapatan digunakan untuk mengetahui besarnya keuntungan yang didapatkan oleh Agroindustri Tahu RDS pada Produk Tahu Pelangi Organik. Berikut perhitungan analisis keuntungan pada produk Tahu Pelangi Organik RDS.

$$\begin{aligned} \Pi &= TR - TC \\ &= \text{Rp } 1.750.000 - \text{Rp } 989.938,52 \\ &= \text{Rp } 760.061,48 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan analisis pendapatan, bahwa keuntungan yang diperoleh Agroindustri Tahu RDS pada produk Tahu Pelangi Organik RDS yaitu sebesar Rp 760.061,48 per satu hari produksi.

### 5.9.6. Analisis Kelayakan Usaha

#### 1. R/C ratio

R/C ratio merupakan analisis kelayakan dengan menghitung perbandingan antara penerimaan total dengan biaya total yang dikeluarkan perusahaan.

Berikut perhitungan analisis R/C ratio.

$$\begin{aligned} \text{R/C ratio} &= \text{TR/TC} \\ &= \text{Rp } 1.750.000 / \text{Rp } 1.025.271,85 \\ &= \text{Rp } 1,77 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan uji kelayakan R/C ratio yaitu sebesar Rp 1,77 menunjukkan bahwa untuk produk Tahu Pelangi Organik RDS layak untuk dikembangkan. Dengan melihat kriteria penilaian untuk R/C ratio jika usaha agroindustri mendapatkan hasil R/C ratio > 1, maka usaha agroindustri memperoleh keuntungan dan layak untuk dikembangkan.

#### 2. Break Even Point (BEP)

BEP atau biasa disebut dengan titik impas adalah dimana kondisi perusahaan tidak untung dan tidak rugi atas penjualan produknya. Untuk perhitungan *Break Even Point* (BEP) dibagi menjadi dua yaitu BEP unit dan BEP rupiah. Berikut merupakan perhitungan dari BEP unit.

$$\begin{aligned} \text{BEP (Q)} &= \frac{\text{TC}}{\text{P}} \\ &= \frac{\text{Rp } 1.025.271,85}{\text{Rp } 2.500} \\ &= 396 \text{ unit} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan BEP unit didapatkan hasil sebesar 396 unit. Hal ini dimaksudkan bahwa perusahaan akan memperoleh titik impas ketika penjualan produk sebanyak 396 kemasan. Dalam kondisi tersebut perusahaan tidak untung dan tidak rugi.

Sedangkan BEP rupiah merupakan kondisi dimana perusahaan mengalami titik impas dilihat dalam bentuk rupiah. Artinya seberapa besar biaya yang dikeluarkan perusahaan ketika mengalami titik impas. Berikut merupakan perhitungan BEP rupiah.

$$\begin{aligned} BEP (Rp) &= \frac{TC}{Q} \\ BEP (Rp) &= \frac{Rp\ 1.025.271,85}{700\ \text{unit}} \\ &= Rp\ 1.414,20 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan BEP atas dasar rupiah didapatkan hasil sebesar Rp 1.414,20. Hal ini berarti bahwa kondisi perusahaan akan mencapai titik impas ketika biaya yang diterima perusahaan sebesar Rp 1.414,20.

### 5.10. Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah pada Agroindustri Tahu RDS yaitu produk Tahu Pelangi Organik dilakukan untuk mengetahui seberapa besar nilai tambah dari Tahu Pelangi Organik. Nilai tambah merupakan suatu kegiatan untuk menambah nilai guna dari bentuk suatu komoditas pertanian. Nilai tambah (*value added*) adalah pertambahan nilai suatu komoditas karena mengalami proses pengolahan, pengangkutan ataupun penyimpanan dalam suatu produksi. Dalam proses pengolahan nilai tambah dapat didefinisikan sebagai selisih antara nilai produk yaitu Tahu Pelangi Organik dengan nilai biaya bahan baku yaitu kedelai organik dan input lainnya, tidak termasuk tenaga kerja.

Untuk mengetahui besarnya nilai tambah pada Tahu Pelangi Organik RDS adalah menggunakan metode Hayami (1987) dalam Baroh, I (2007) Metode ini digunakan untuk mengetahui besarnya nilai dari suatu output dalam satu kilogram bahan baku utama yaitu kedelai organik yang digunakan setelah mengalami proses pengolahan dengan menghitung biaya bahan baku, upah tenaga kerja, input pendukung termasuk penyusutan peralatan yang digunakan. Pada Agroindustri Tahu RDS yaitu menghitung besarnya nilai dari produk Tahu Pelangi Organik dalam 1 kilogram kedelai organik yang digunakan. Berikut merupakan analisis nilai tambah pada Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15. Analisis Nilai Tambah Tahu Pelangi Organik RDS dalam Satu Hari Produksi

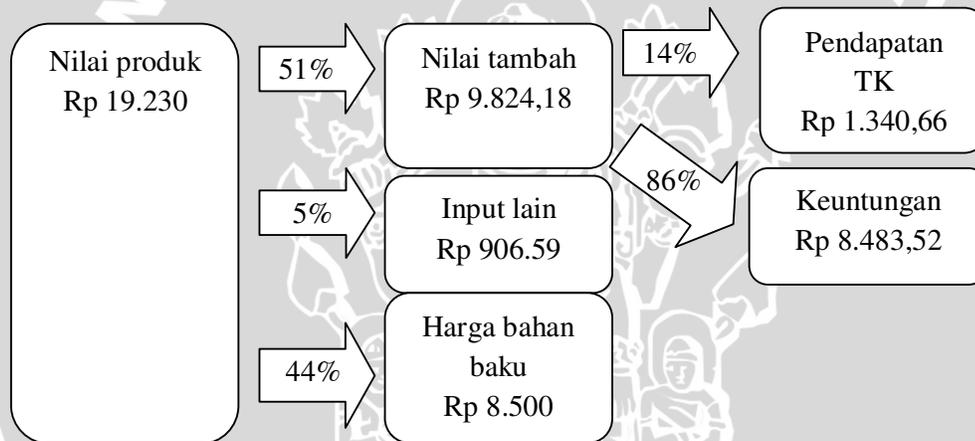
Variabel	Rumus	Nilai
<b>I. Output, Input Dan Harga</b>		
1. Output (unit/produksi)	(1)	700
2. Input (kg/hari)	(2)	91
3. Tenaga kerja (HOK)	(3)	5
4. Faktor Konversi	(4) = (1)/(2)	7,69
5. Koefisien Tenaga Kerja (HOK)	(5) = (3)/(2)	0,05
6. Harga Output (Rp/unit)	(6)	2.500
7. Upah Rata-Rata Tenaga Kerja Langsung (Rp/HOK)	(7)	24.400
<b>II. Penerimaan Dan Keuntungan</b>		
8. Harga Bahan Baku (Rp/kg)	(8)	8.500
9. Sumbangan Input lain (Rp/kg)	(9)	906,59
10. Nilai Output (Rp/kg)	(10) = (4)x(6)	19.230,77
11. a. Nilai tambah (Rp/kg)	(11a) = (10) - (9) - (8)	9.824,77
b. Rasio Nilai tambah (%)	(11b) = (11a/10)x100%	51%
12. a. Pendapatan Tenaga Kerja (Rp/produksi)	(12a) = (5)x(7)	1.340,66
III. Pangsa tenaga kerja (%)	(12b) = (12a/11a)x100%	14%
13. a. Keuntungan (Rp/kg)	(13a) = (11a) - (12a)	8.483,52
b. Tingkat Keuntungan (%)	(13b) = (13a/11a)x100%	86%

Sumber : Data Primer Diolah 2014

Berdasarkan tabel 15, dapat dilihat bahwa untuk produk Tahu Pelangi Organik dalam satu hari membutuhkan bahan baku yaitu kedelai organik sekitar 91 kg/hari dan mampu menghasilkan 700 unit Tahu Pelangi Organik. Nilai faktor konversi yaitu perbandingan antara input dan output yang menunjukkan bahwa setiap penggunaan satu kilogram kedelai organik mampu menghasilkan 7,69 kilogram Tahu Pelangi Organik. Untuk proses pengolahan kedelai organik menjadi Tahu Pelangi Organik dibutuhkan tenaga kerja 1 orang. Sedangkan pembagian tenaga kerja untuk pengemasan 1 orang, kuli 1 orang, dan distribusi 2 orang. Sehingga untuk mengolah 1 kg kedelai menjadi produk Tahu Pelangi Organik, tenaga kerja yang dibutuhkan adalah 0.05 HOK dimana dengan upah rata-rata sekitar Rp 24.400 per hari.

Harga jual Tahu Pelangi Organik yang telah ditetapkan adalah Rp 2.500,- per kemasan. Faktor konversi merupakan hasil perbandingan antara output dengan input dalam satu kali produksi. Untuk mengetahui nilai output didapatkan dari hasil faktor konversi sebanyak 7,69 kilogram dikalikan dengan harga yang sudah

ditetapkan untuk satu kemasan produk Tahu Pelangi Organik. Sehingga nilai output sebesar Rp 19.230 dan sumbangan input lain sebesar Rp 906,59. Hasil input lain didapatkan dari perhitungan analisis biaya pada lampiran 2. Sehingga nilai tambah yang dihasilkan oleh produk Tahu Pelangi Organik RDS untuk setiap satu kilogram kedelai organik adalah Rp 9.824. Perhitungan nilai tambah ini dipengaruhi oleh biaya yang dikeluarkan untuk bahan baku utama kedelai organik dan biaya input lainnya. Selanjutnya hasil dari rasio nilai tambah yaitu 51%. Hal ini berarti bahwa presentase nilai tambah tersebut merupakan hasil penambahan nilai dari pengolahan terhadap bahan baku utama yaitu kedelai organik. Pembagian atau alur distribusi nilai tambah bagi pendapatan tenaga kerja serta keuntungan Agroindustri untuk produk Tahu Pelangi Organik RDS dijelaskan pada gambar 5.



Gambar 5. Distribusi Nilai Tambah Bagi Pendapatan, Tenaga Kerja Serta Keuntungan Pada Produk Tahu Pelangi Organik per Hari

Imbalan tenaga kerja setiap satu kilogram kedelai organik yang sudah diolah sebesar Rp 1.340,66 atau 14% dari nilai tambah yang didapatkan. Pada tabel penyebaran distribusi nilai tambah bagi keuntungan menunjukkan bahwa keuntungan untuk produk Tahu Pelangi Organik dalam produksi per hari yaitu sebesar Rp 8.483,52 dan tingkat keuntungan sebesar 86% dari nilai tambah yang berarti bahwa setiap peningkatan Rp 1,00 dari produk akan meningkatkan keuntungan sebesar Rp 8.483,52.

Analisis Nilai tambah dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dari rumusan masalah yaitu besarnya nilai tambah yang didapatkan pada produk

Tahu Pelangi Organik RDS. Dari hasil penelitian didapatkan untuk hasil nilai tambah pada produk Tahu Pelangi Organik yaitu sebesar 51%. Menurut (Sudiyono, 2002) bahwa terdapat ketetapan rasio nilai tambah yaitu antara 15-40% tergolong rasio nilai tambah sedang. Dan untuk rasio nilai tambah diatas 40% tergolong rasio nilai tambah yang tinggi. Berdasarkan hipotesis penelitian yang pertama diduga bahwa Tahu Pelangi Organik akan memberikan nilai tambah yang tinggi. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio nilai tambah pada Tahu Pelangi Organik tergolong rasio nilai tinggi. Sehingga hipotesis penelitian yang pertama sesuai dengan kenyataan di lapang yaitu sebesar 51%.

### **5.11. Analisis Lingkungan**

Analisis lingkungan dilakukan dengan maksud untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang yang dimiliki oleh Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS. Kekuatan dan kelemahan termasuk dalam lingkungan internal perusahaan. Sedangkan peluang dan ancaman termasuk dalam lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Rangkuti F (2011) sebelum merumuskan suatu strategi hendaknya menyusun tema strategis menggunakan analisis SWOT yaitu dengan melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

#### **5.11.1. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal yaitu termasuk dalam *strenght* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang dimiliki perusahaan. Berikut merupakan komponen kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS :

1. Produksi
  - a. Ketersediaan sumber daya air

Sumber daya alam terutama air merupakan faktor yang sangat penting dalam kegiatan produksi tahu. Mengingat bahwa tahu sangat memerlukan banyak air untuk proses pengolahannya yaitu mulai dari proses perendaman kedelai, pencucian, perebusan dan perendaman. Daerah Singosari termasuk daerah yang kaya akan air bersih. Hal tersebut juga mendorong pengusaha Tahu Pelangi Organik RDS untuk membuat usaha air mineral dikarenakan ingin memanfaatkan

sekaligus memulai usaha sampingan selain produksi Tahu. Begitupula untuk proses pengolahan Tahu Pelangi Organik. Tahu diolah dengan air yang bersih sehingga bisa menjamin tingkat keamanan dan kualitas tahu.

b. Kurangnya sumberdaya air saat kemarau

Lokasi perusahaan Tahu Pelangi Organik RDS tepatnya di Desa Klampok RW 02. RT. 04 Kecamatan Singosari Kabupaten Malang merupakan kawasan yang sangat tersedia banyak air, sehingga sangat mendukung untuk proses pembuatan tahu. Tetapi pada saat kemarau panjang sumber air di daerah Singosari tidak cukup tersedia. Sehingga pemakaian irigasi dilakukan oleh perusahaan tahu organik RDS pada saat mengalami tidak tersedianya cukup air ketika musim kemarau panjang.

c. Ketersediaan bahan baku

Kedelai organik merupakan bahan baku utama untuk proses pembuatan Tahu Pelangi Organik. Agroindustri RDS sudah memiliki *supplier* tetap yaitu di daerah Sukorejo. Bahan baku selalu tersedia ketika dibutuhkan oleh Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS. Selain itu proses pembelian juga tidak pernah telat. Sehingga Agroindustri Tahu RDS tidak kesulitan ketika kebutuhan bahan baku

d. Mempunyai *supplier* tetap

Bahan baku yaitu kedelai organik merupakan bahan baku utama pembuatan produk Tahu Pelangi Organik RDS. Jika persediaan bahan baku terbatas akan mengganggu kegiatan produksi tahu RDS. Sehingga untuk meminimalkan hal tersebut, pemimpin perusahaan tahu RDS sudah memiliki *supplier* tetap di daerah Sukorejo untuk mendukung ketersediaan bahan baku yaitu kedelai organik secara berlanjut. Sampai saat ini perusahaan tidak pernah kesusahan untuk mendapatkan bahan baku. Bahkan kedelai organik selalu tersedia ketika dibutuhkan oleh perusahaan tahu RDS.

e. Terdapat satu *supplier*

*Supplier* yang dimiliki oleh agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS, merupakan *supplier* tetap sejak tahun 2007. Tetapi hanya terdapat satu *supplier* yang dimiliki perusahaan yaitu di daerah Sukorejo. Untuk saat ini, perusahaan memang belum pernah mengalami kelangkaan bahan baku. Tetapi untuk mengantisipasi adanya hal tersebut, seharusnya perusahaan bisa mencari *supplier*

lainnya untuk mendukung produksi pengolahan tahu pelangi organik. Sehingga tidak hanya tergantung pada satu *supplier* saja.

f. Teknologi sederhana

Teknologi merupakan faktor penting dalam kegiatan produksi. Begitupula dengan Agroindustri tahu RDS. Teknologi yang digunakan oleh Agroindustri Tahu RDS tergolong masih sederhana. Teknologi sederhana seperti alat penyaringan tahu menggunakan katrol dengan kain saringan, kayu sebagai bahan bakar, dan alat pencetak tahu dari kayu. Berdasarkan hasil dari wawancara dengan pemimpin perusahaan Tahu RDS, penggunaan teknologi yang digunakan masih belum maksimal. Karena kendala saat ini adalah dengan penggunaan teknologi yang masih sederhana proses produksi belum efisien. Dimana dengan melihat peluang adanya mesin pembuat tahu modern, akan mempercepat proses produksi sehingga bisa meningkatkan volume produksi. Pemimpin perusahaan berencana untuk mengganti beberapa material sistem produksi dengan teknologi modern, agar sistem operasi berjalan secara efisien.

g. *Cycle effectiveness*

*Cycle effectiveness* merupakan salah satu indikator dari analisis *balance scorecard* yaitu pada perspektif bisnis internal. Dalam *cycle effectiveness* terdapat konsep aktivitas penambah nilai (*value added activities*) dan aktivitas bukan penambah nilai (*nonvalue added activities*). Aktivitas penambah nilai yaitu aktivitas yang ditinjau dari pandangan konsumen menambah nilai dalam proses pengolahan kedelai organik menjadi Tahu Pelangi Organik. Sedangkan aktivitas bukan penambah nilai adalah aktivitas yang tidak menambah nilai dalam proses pengolahan kedelai organik menjadi Tahu Pelangi Organik. *Cycle effectiveness* dihitung dengan data *cycle time*. *Cycle time* terdiri dari *processing time*, *inspection time*, *moving time*, dan *storage time*. Untuk mengetahui hasil *cycle effectiveness* yaitu waktu proses produksi (*processing time*) dibagi dengan waktu penyelesaian (*throughput time*). Berikut merupakan hasil dari perhitungan *cycle effectiveness* pada Tahu Pelangi Organik RDS.

$$\text{Cycle effectiveness} = \frac{\text{Processing time}}{\text{Throughput time}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Cycle effectiveness} &= \frac{5 \text{ jam}}{11 \text{ jam}} \times 100\% \\ &= 45\% \end{aligned}$$

Keterangan :

Tabel 16. Data *Cycle time*

No.	Uraian	Waktu yang dibutuhkan (jam)
1.	<i>Processing time</i> (waktu proses)	5
2.	<i>Inspection time</i> (pemeriksaan)	2
3.	<i>Storage time</i> (penyimpanan)	4
	Total	11

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan hasil perhitungan *cycle effectiveness* pada Tahu Pelangi Organik, didapatkan hasil bahwa keefektifan agroindustri Tahu RDS dalam mengolah kedelai organik menjadi Tahu Pelangi Organik sebesar 45%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat keefektifan Tahu Pelangi Organik rendah. Menurut Mulyadi (2001), jika proses pembuatan produk menghasilkan CE (*cycle effectiveness*) sebesar 100%, maka aktivitas bukan penambah nilai telah dihilangkan dalam proses pengolahan produk, sehingga *customer* produk tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas bukan penambah nilai bagi mereka. Sebaliknya jika proses pembuatan produk menghasilkan CE kurang dari 100%, maka proses pengolahan produk masih mengandung aktivitas bukan penambah nilai bagi *customer*. Maka dari itu untuk meningkatkan CE adalah dengan memperpendek *cycle time*. Untuk memperpendek *cycle time* maka waktu untuk proses bukan penambah nilai dapat dikurangi, sehingga bisa meningkatkan *cycle effectiveness*.

## 2. Finansial

### a. ROI (*Return on Investment*)

ROI merupakan analisis keuangan dari salah satu empat perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan. ROI atau biasa disebut dengan rasio rentabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. Berikut merupakan hasil ROI pada produk Tahu Pelangi Organik RDS.

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{keuntungan}}{\text{modal}} \times 100\% \\ \text{ROI} &= \frac{\text{Rp } 760.061,48}{\text{Rp } 2000.000} \times 100\% \\ &= 38\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan ROI atau rasio rentabilitas hasil yang didapatkan yaitu sebesar 38% yang berarti bahwa setiap Rp 1 modal yang dikeluarkan untuk produksi Tahu Pelangi Organik diperoleh keuntungan sebesar Rp 38. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rasio rentabilitas untuk produk Tahu Pelangi Organik memiliki tingkat efisiensi usaha yang rendah. Menurut Rangkuti F (2011), ROI yang rendah disebabkan oleh beberapa faktor seperti adanya *over investment* dalam aktiva yang digunakan dan rendahnya tingkat penjualan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

b. Nilai tambah tinggi

Berdasarkan hasil analisis nilai tambah pada pembahasan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa nilai tambah untuk produk Tahu Pelangi Organik tergolong rasio nilai tambah yang tinggi yaitu sebesar 51%. Besarnya hasil nilai tambah karena adanya proses pengolahan yang didapat dari pengurangan biaya bahan baku dan input lain terhadap nilai produk yang dihasilkan.

3. SDM (sumber daya manusia)

a. Pengalaman Pengusaha

Perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS dipimpin oleh seorang pengusaha muda yang masih berusia 29 tahun dan sudah memiliki banya pengalaman dalam berbisnis. Agroindustri Tahu RDS sudah berdiri sejak tahun 2001. Dan untuk memulai usaha dengan berbisnis Tahu Pelangi Organik pada tahun 2007 sampai sekarang. Namun ditengah perjalanan bisnis, perusahaan telah mengalami pasang surut, tetapi hal tersebut tidak membuat pemilik perusahaan menyerah pada dunia bisnisnya. Dengan mengetahui latar belakang pendidikan hingga S2 dan pengalaman usahanya yang cukup lama, pemilik perusahaan akan mampu bertahan dan bahkan bisa berkembang untuk kemajuan bisnisnya terutama untuk Tahu Pelangi Organik.

b. Produktivitas Tenaga Kerja (*Employee capability*)

Produktivitas tenaga kerja merupakan salah satu indikator dari empat perspektif *balance scorecard* yaitu pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk menghitung produktivitas tenaga kerja (*employee capability*) dapat dihitung dengan cara mengalikan output dengan *standart time* dan mengalikan jumlah tenaga kerja produksi dengan waktu kerja. Kemudian hasil dari perkalian output dan *standart time* dibagi hasil dari jumlah tenaga kerja dan waktu kerja dikalikan 100%.. Berikut merupakan hasil perhitungan *employee capability*.

$$\text{Produktivitas TK} = \frac{\text{Output} \times \text{Standart time}}{\sum \text{TK} \times \text{Waktu kerja}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas TK} &= \frac{700 \times 45 \text{ menit}}{5 \times 480 \text{ menit}} \times 100\% \\ &= 1166\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh hasil *employee capality* adalah 1166%. Artinya bahwa produktivitas yang dicapai untuk memproduksi Tahu Pelangi Organik sebanyak 700 kemasan adalah 1166%. Dimana dalam ketetapan rasio produktivitas tenaga kerja yang harus dicapai minimal adalah 100% yaitu output yang dihasilkan sama dengan input (sumberdaya) yang dipergunakan.

4. Pemasaran

a. Memiliki label/merek kemasan

Label atau merek adalah nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada sebuah perusahaan. Memiliki label atau merek (*brand*) pada sebuah produk, produk akan mudah diingat oleh konsumen. Secara tidak langsung konsumen bisa menerima manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli karena produk sesuai dengan harapan mereka. Selain konsumen, perusahaan juga akan mendapatkan nilai loyalitas konsumen terhadap merek seperti peningkatan keuntungan dan strategi bersaing.

b. Terdapat label/merek lain yang serupa

Label atau merek sangat penting untuk menunjukkan identitas suatu produk. Produk dengan label merek tahu pelangi organik RDS adalah merek produk yang dihasilkan oleh perusahaan tahu RDS. Penggunaan nama produk/label kemasan juga banyak dimiliki oleh produk tahu lain. Meskipun saat ini penjualan tahu organik terdapat pada pasar tradisional, label atau bentuk kemasan banyak yang

serupa dengan label kemasan yang dimiliki oleh perusahaan tahu RDS. Sehingga diharapkan perusahaan bisa lebih inovatif lagi dalam memberikan label kemasan dengan menambahkan label sertifikasi agar konsumen lebih percaya dan loyal terhadap produk tahu organik.

c. Tekstur produk mudah rusak

Tahu biasa ataupun tahu organik merupakan sama-sama produk tahu yang bertekstur lembut. Sehingga sangat mudah sekali rusak ketika terkena benturan atau semacamnya. Apalagi Tahu Pelangi Organik adalah tahu yang bertekstur lebih lentur atau lembut dari tahu biasa. Karena Tahu Pelangi Organik tidak terdapat pengawet atau bahan kimia lainnya. Sehingga penyimpanan yang lebih aman diperlukan untuk meminimalkan adanya kerusakan pada tahu seperti rak dengan penyekat dan penataan yang rapi sehingga memudahkan proses pendistribusian.

d. Sertifikasi organik

Sertifikasi organik merupakan label yang sangat penting untuk menunjukkan bahwa produk organik yang diproduksi sudah diakui oleh lembaga sertifikasi dan tentunya sudah layak untuk dikonsumsi. Selain itu mendapatkan nilai tersendiri bagi konsumen bahwa produk organik yang sudah bersertifikasi sudah terjamin kualitasnya.

e. Pengawasan sertifikasi secara berkala

Setelah perusahaan mendapat sertifikat dari lembaga sertifikasi, lembaga sertifikasi akan melakukan audit pengawasan setiap 1 tahun sekali. Tujuan dari audit ini adalah untuk memantau tingkat pemeliharaan sistem manajemen perusahaan. Biaya yang dibebankan untuk audit pengawasan dihitung berdasarkan jumlah hari kerja auditor, dan dari informasi yang telah kami terima. Sertifikat akan diterbitkan oleh lembaga sertifikasi sesuai dengan ruang lingkup penerapan standar yang diaplikasikan oleh perusahaan serta berlaku selama 3 tahun sejak tanggal pengesahannya.

f. Daya Tahan lebih lama

Tahu Pelangi Organik dengan tahu biasa adalah sama-sama produk tahu sehingga dari segi bentuk memiliki kesamaan. Tetapi Tahu Pelangi Organik memiliki kualitas yang berbeda dengan tahu biasa, salah satunya adalah

menyehatkan, Tahu Pelangi Organik memiliki daya tahan yang sedikit lebih lama dibandingkan dengan tahu biasa. Untuk ukuran normal tahu tanpa pengawet bisa bertahan selama satu hari. Sedangkan Tahu Pelangi Organik bisa mencapai kurang lebih 3 hari. Hal ini yang biasanya membuat konsumen lebih memilih tahu organik selain menyehatkan, harga terjangkau, daya tahan lebih lama dan tanpa pengawet ataupun bahan kimia.

g. Legalitas Usaha

Legalitas usaha merupakan faktor penting dalam penjualan sebuah produk. Tahu Pelangi Organik sudah memiliki legalitas usaha yaitu SK Dinkes (dinas kesehatan), P-IRT dan label sertifikasi resmi sudah dimiliki oleh perusahaan tahu RDS terutama untuk produk Tahu Pelangi Organik. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya sertifikasi organik bahwa Tahu Pelangi yang diproduksi oleh Agroindustri Tahu RDS sudah layak untuk dipasarkan. Dengan adanya permasalahan atau kendala dari Agroindustri ini yaitu penjualan sebagian besar masih di pasar tradisional, tidak menutup kemungkinan bahwa produk Tahu Pelangi Organik yang diproduksi oleh Agroindustri Tahu RDS bisa memasuki pasar modern dan memperluas pangsa pasar.

h. Harga produk terjangkau

Harga merupakan faktor utama yang mempengaruhi pembelian konsumen. Harga untuk Tahu Pelangi Organik sekitar Rp 2.500,- per kemasan. Harga yang ditetapkan oleh Agroindustri Tahu RDS tergolong harga yang cukup terjangkau untuk Tahu Organik. Berdasarkan survey, harga tahu biasa sekitar Rp 1.700-Rp3.000 per kemasan di beberapa agen penjual tahu. Selisih harga Tahu Pelangi Organik dengan tahu biasa tidak terlalu jauh. Hal ini merupakan kekuatan dari Tahu Pelangi RDS dengan mematok harga terjangkau untuk semua kalangan.

i. Lokasi pemasaran terbatas

Lokasi pemasaran produk Tahu Pelangi Organik RDS masih terbatas di daerah Malang khususnya di pasar tradisional seperti Pasar Singosari, Pasar Blimbing, Pasar Kedungkandang, Pasar Kepanjen dan Pasar Sumber Pucung. Dengan mengingat bahwa produk tahu organik yang seharusnya memiliki pangsa pasar sendiri seperti di pasar modern atau supermarket, tetapi pada kenyataannya

produk Tahu Pelangi Organik RDS belum mampu memasuki pangsa pasar yang tepat.

j. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan bagian dari analisis *balance scorecard* dimana hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan kuisioner penelitian. Menganalisis kepuasan pelanggan dilakukan untuk mengetahui seberapa puas konsumen ketika mengonsumsi produk Tahu Pelangi Organik. Hasil dari tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk Tahu Pelangi Organik bisa dilihat pada lampiran 3. Pada kuisioner terdapat empat variabel untuk menganalisis kepuasan pelanggan yaitu harga, ukuran, rasa dan kemasan.

Berdasarkan hasil kuisioner dengan jumlah responden 25 orang, tingkat kepuasan konsumen terhadap harga Tahu Pelangi Organik RDS menyatakan puas dengan presentase 100%. Tingkat kepuasan konsumen terhadap ukuran Tahu Pelangi Organik RDS menyatakan puas 96% dan 4% cukup puas. Tingkat kepuasan konsumen terhadap kemasan Tahu Pelangi Organik RDS menyatakan puas dengan presentase 100%.

Hasil analisis tingkat kepuasan konsumen terhadap produk Tahu Pelangi Organik sebagian besar menyatakan kriteria puas dengan presentase sebesar 100%. Tetapi pada tingkat kepuasan untuk ukuran Tahu Pelangi Organik RDS menyatakan cukup puas dengan presentase sebesar 4%. Untuk kriteria cukup puas pada ukuran produk berdasarkan alasan konsumen adalah ukuran produk tahu organik yang kurang sesuai dengan harga yang ditawarkan.

k. Produk dikenal masyarakat

Produk Tahu Pelangi Organik milik perusahaan Tahu RDS sudah banyak dikenal masyarakat. Dinas Perindustrian dan Perdagangan (disperindag) Kabupaten Malang menyatakan bahwa belum banyak Agroindustri tahu yang memproduksi tahu organik. Hal ini kemungkinan yang mendasari produk Tahu Pelangi Organik mudah dikenal masyarakat, dikarenakan belum ada banyaknya pesaing dari produknya. Berikut merupakan hasil survey seberapa kenal masyarakat terhadap produk Tahu Pelangi Organik RDS.

Tabel 17. Produk Tahu Pelangi Organik RDS Dikenal Masyarakat

No.	Uraian	Jumlah responden	Presentase (%)
1.	Tahu	18	72
2.	Tidak Tahu	7	28
	Jumlah	25	100

Sumber : Data Primer Diolah 2014

Berdasarkan hasil dari kuisioner seberapa kenal masyarakat terhadap produk Tahu Pelangi Organik RDS didapatkan hasil presentase sebesar 72% masyarakat tahu akan produk Tahu Pelangi Organik RDS dan sebesar 28% masyarakat tidak tahu akan produk Tahu Pelangi Organik RDS dengan total jumlah responden sebanyak 25 orang. Hasil kuisioner didapatkan kurang lebih dalam waktu 3 minggu. Hal ini membuktikan bahwa tidak sedikit masyarakat yang tahu akan produk Tahu Pelangi Organik RDS. Agroindustri Tahu memproduksi produk Tahu Pelangi RDS sejak tahun 2007. Hal ini bisa menjadi alasan masyarakat telah mengenal produk Tahu Pelangi Organik. Selain itu kualitas dari produk Tahu Pelangi Organik juga berbeda dengan tahu lainnya. Masyarakat mengenal produk Tahu Pelangi Organik karena berbagai alasan tertentu. Berikut merupakan hasil analisis alasan konsumen mengkonsumsi produk Tahu Pelangi Organik.

Tabel 18. Alasan Masyarakat Mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik RDS

No.	Uraian	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	Menyehatkan	12	48
2.	Rasa	8	32
3.	Sekedar ingin tahu	1	4
4.	Daya tahan lebih lama	4	16
	Jumlah	25	100

Sumber : Data Primer Diolah 2014

Berdasarkan hasil kuisioner mengenai alasan masyarakat mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik RDS dibandingkan dengan tahu lain dikarenakan berbagai alasan seperti menyehatkan, rasa, sekedar ingin tahu, daya tahan lebih lama. Hasil dari olahan data menunjukkan bahwa alasan masyarakat paling banyak yaitu bahwa Tahu Pelangi Organik RDS menyehatkan yaitu sebanyak 12 orang dengan presentase sebesar 48% dan paling sedikit adalah sekedar ingin tahu yaitu sebanyak 1 orang dengan presentase sebesar 4% dengan total jumlah responden sebanyak 25 orang. Meskipun beberapa masyarakat menyatakan alasan yang berbeda, tetapi dapat disimpulkan bahwa kebanyakan masyarakat sudah

mengetahui bahwa produk Tahu Pelangi Organik RDS menyehatkan dan aman untuk dikonsumsi.

### 5.11.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal yaitu termasuk dalam peluang dan ancaman yang berada dalam lingkungan luar perusahaan. Berikut merupakan komponen peluang dan ancaman dari lingkungan luar perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS.

#### 1. Pasar

##### a. Perluasan pasar

Perluasan pasar merupakan strategi yang diperlukan perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Mengingat bahwa produk Tahu Pelangi Organik belum tepat sasaran dikarenakan penjualannya masih berada di wilayah pasar tradisional Malang serta sudah adanya sertifikasi resmi dari badan tertentu, hal ini akan menambah peluang untuk produk Tahu Pelangi Organik yaitu memperluas pangsa pasar.

#### 2. Konsumen

##### a. Permintaan stabil

Tahu Pelangi Organik merupakan produk yang sudah banyak dikenal masyarakat terutama untuk daerah yang memang sudah menjadi target pasar Agroindustri Tahu RDS. Mengingat bahwa tahu merupakan makanan yang sehari-hari dikonsumsi oleh masyarakat, permintaan tahu pun cenderung stabil. Begitupula dengan permintaan Tahu Pelangi Organik. Penjualan Tahu Pelangi Organik terdapat pada lima pasar di daerah Malang seperti Pasar Singosari, Pasar Blimbing, Pasar Kedungkandang, Pasar Kepanjen, dan Pasar Sumber Pucung. Berikut merupakan tabel rata-rata jumlah permintaan Tahu Pelangi Organik dari tahun 2011-2013 per hari.

Tabel 19. Jumlah rata-rata permintaan Tahu Pelangi Organik per Hari dari Tahun 2011-2013

No.	Lokasi	Jumlah rata-rata permintaan Tahu Pelangi Organik RDS per Hari		
		2011 (unit)	2012 (unit)	2013 (unit)
1.	Pasar Singosari	100	120	120
2.	Pasar Blimbing	80	85	90
3.	Pasar Kedungkandang	80	90	90
4.	Pasar Kapanjen	90	90	90
5.	Pasar Sumber Pucung	80	90	90
	Total	430	475	485

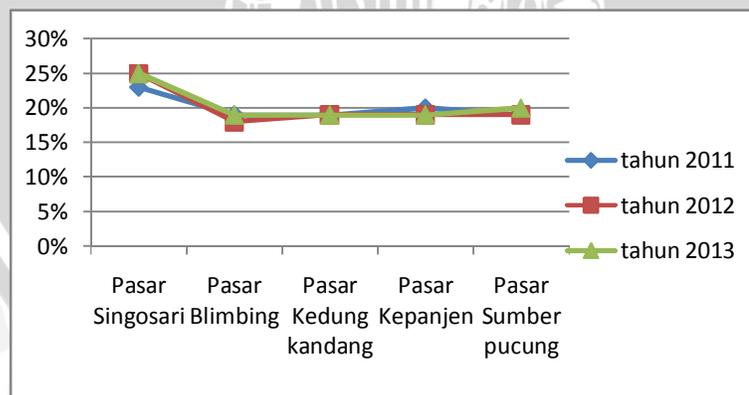
Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Tabel 20. Presentase Jumlah Rata-Rata Permintaan Tahu Pelangi Orgaik RDS per Hari dari Tahun 2011-2013

No.	Lokasi	Jumlah rata-rata permintaan Tahu Pelangi Organik RDS per Hari		
		2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
1.	Pasar Singosari	23	25	24
2.	Pasar Blimbing	19	18	19
3.	Pasar Kedungkandang	19	19	19
4.	Pasar Kapanjen	20	19	19
5.	Pasar Sumber Pucung	19	19	19
	Total	100	100	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan keterangan tabel 19 menunjukkan bahwa dari kelima pasar tradisional total jumlah permintaan Tahu Pelangi Organik RDS dari tahun 2011-2013 setiap harinya cenderung stabil. Berikut merupakan grafik jumlah rata-rata permintaan Tahu Pelangi Organik RDS per Hari dari tahun 2011-2013.



Gambar 6. Grafik jumlah rata-rata permintaan Tahu Pelangi Organik RDS per Hari dari tahun 2011-2013

Dari penjelasan grafik diatas dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2011-2013 masing-masing pasar tingkat permintaannya berbeda dan cenderung stabil. Pada tabel diatas pasar Singosari adalah pasar yang permintaannya lebih banyak dibandingkan dengan pasar lain yaitu rata-rata mencapai 25% per hari. Hal ini disebabkan karena dekatnya lokasi Agroindustri Tahu RDS dengan pasar Singosari sehingga memudahkan dalam distribusi. Sedangkan pada Pasar Kedungkandang pasar Kepanjen, dan Pasar Sumber Pucung merupakan pasar yang permintaannya cenderung stabil dari tahun 2011-2013 yaitu dengan rata-rata sekitar 19-20% per harinya, dikarenakan kendala dalam distribusi yaitu pada tenaga kerja. Saat ini tenaga kerja distribusi pada Tahu Pelangi Organik sebanyak 2 orang. Dengan mengetahui bahwa ketiga pasar tersebut lokasinya lebih jauh dibandingkan dengan Pasar Singosari dan Pasar Blimbing. Hal ini menyebabkan masih terbatasnya pengiriman produk sehingga produsen Tahu RDS sedikit membatasi jumlah produk yang dipasarkan.

### 3. Teknologi

#### a. Upaya pengembangan teknologi

Agroindustri tahu RDS saat ini masih menggunakan teknologi sederhana untuk pengolahan produknya. Termasuk untuk pengolahan Tahu Pelangi Organik. Pemimpin perusahaan akan berencana untuk mengganti teknologi sederhana seperti tempat pemisahan ampas tahu dengan sari kedelai dengan alat yaitu *sentrifius* dan beberapa teknologi modern lainnya. Karena dengan menggunakan teknologi yang modern lebih efisiensi waktu dan juga bisa meningkatkan volume produksi.

#### b. Ketersediaan Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan faktor produksi yang menjalankan sistem operasi perusahaan. Begitupula dengan Agroindustri Tahu RDS juga membutuhkan tenaga kerja untuk menjalankan sistem operasi. Tenaga kerja yang dibutuhkan oleh Agroindustri Tahu RDS adalah terampil. Berpendidikan tinggi bukan prioritas utama yang dicari oleh Agroindustri Tahu RDS. Sehingga Agroindustri Tahu RDS lebih mudah mencari karyawan. Meskipun demikian pimpinan perusahaan Agroindustri Tahu RDS selalu memberikan pengarahan kepada setiap karyawan dan *training* terlebih dahulu ketika awal masuk menjadi karyawan

terutama untuk proses produksi. Produksi merupakan proses yang terpenting dalam Agroindustri tahu karena sistem pengolahan atau cara pemasakan akan mempengaruhi kualitas Tahu Pelangi Organik.

c. Pengelolaan limbah

Untuk saat ini pengelolaan limbah tahu atau ampas kedelai di Agroindustri RDS belum cukup dimanfaatkan. Setiap proses produksi limbah tahu yang dihasilkan sebagian ada yang dibuang dan dijadikan sebagai makanan ternak. Selain bisa dijadikan sebagai makan ternak, limbah tahu juga bisa diolah dan sangat bermanfaat bagi petani khususnya pada proses pemupukan untuk tanaman padi. Limbah cair tahu bisa digunakan sebagai input pertanian yaitu pupuk. Dengan pengolahan limbah yang bisa dimanfaatkan untuk pemupukan, akan menambah nilai jual untuk limbah tahu.

4. Pesaing

a. Persaingan pasar

Suatu perusahaan pasti tidak terlepas dari persaingan pasar. Begitupula dengan Agroindustri tahu untuk produk Tahu Pelangi Organik RDS. Meskipun produk tahu organik belum banyak diproduksi oleh agroindustri tahu lain, hal ini tidak menutup persaingan pasar bagi tahu RDS. Dengan mengetahui bahwa produk Tahu Pelangi Organik pemasarannya masih di pasar tradisional di daerah Malang, sehingga akan menyebabkan persaingan dengan produk tahu lain yang dijual dipasar.

b. Adanya produk substitusi

Di daerah Malang khususnya daerah Singosari tempat usaha Agroindustri Tahu RDS sudah terdapat lebih dari tiga Agroindustri Tahu. Tetapi yang membedakan perusahaan tahu lain dengan tahu RDS adalah jenis produk tahu. Perusahaan tahu lain hanya memproduksi satu jenis tahu. Sedangkan tahu RDS memiliki beberapa produk seperti tahu biasa, tahu goreng, dan tahu pelangi organik. Hal ini dilakukan perusahaan untuk mengurangi ancaman penjualan produk tahu. Tetapi untuk saat ini di Singosari sudah terdapat beberapa Agroindustri tempe dan tahu. Meskipun bukan produk yang sama, tetapi tempe merupakan salah satu makanan substitusi makanan tahu yang biasa dijadikan sebagai makanan sehari-hari. Tidak hanya tahu seperti ikan, ayam, daging,

camilan juga bisa dikategorikan sebagai makanan substitusi dari tahu. Hal demikian merupakan bentuk persaingan dalam penjualan produk yang tidak bisa dihindari oleh perusahaan.

### 5.12. Penyusunan Matriks IFAS dan EFAS

Penyusunan matriks IFAS digunakan untuk mengelompokkan faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan untuk matriks EFAS. Matriks EFAS digunakan untuk mengelompokkan faktor apa saja yang menjadi peluang dan ancaman. Masing-masing faktor dari lingkungan internal maupun eksternal akan diberikan bobot dan rating. Selanjutnya untuk mendapatkan hasil skor digunakan perhitungan perkalian antara bobot dan rating. Berdasarkan data yang diolah pada tabel 21, perolehan skor pada faktor internal yaitu kekuatan diperoleh hasil sebesar 3,27 dengan skor tertinggi ketersediaan bahan baku yaitu sebesar 0,38. Sedangkan dari kelemahan diperoleh hasil sebesar 0,77 dengan skor tertinggi lokasi pemasaran terbatas yaitu dengan skor sebesar 0,16.

Total skor dari keseluruhan kekuatan dan kelemahan sebesar 3,27 sehingga diperoleh selisih skor kekuatan dan kelemahan sebesar 1,73. Untuk mengetahui rating kekuatan, jika variabel memiliki kekuatan sangat besar maka diberi skor 4. Sedangkan rating kelemahan, jika variabel memiliki kelemahan yang sangat besar maka diberi skor 1, seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Berikut merupakan hasil penyusunan matriks IFAS bisa dilihat pada tabel 21.

Tabel 21. Penyusunan Matriks IFAS

No.	Faktor Internal	bobot	rating	skor
<b>Kekuatan</b>				
1.	Ketersediaan sumber daya air	0,093	4	0,072
2.	Pengalaman pengusaha	0,040	3	0,12
3.	Ketersediaan bahan baku	0,097	4	0,388
4.	<i>Supplier</i> tetap	0,035	4	0,14
5.	Sertifikasi organik	0,035	4	0,14
6.	Daya tahan produk lebih lama	0,022	3	0,066
7.	Harga terjangkau	0,044	4	0,176
8.	Kepuasan pelanggan	0,066	4	0,264
9.	Produk dikenal masyarakat	0,053	3	0,159
10.	Nilai tambah tinggi	0,058	3	0,174
11.	Memiliki label/merek kemasan	0,049	3	0,147
12.	Legalitas usaha	0,062	4	0,248
13.	<i>Employee capability</i>	0,035	3	0,105
Total skor kekuatan				2,49
<b>Kelemahan</b>				
1.	Kurangnya sumberdaya air saat kemarau	0,035	3	0,105
2.	Terdapat satu <i>supplier</i>	0,018	2	0,036
3.	Pengawasan sertifikasi secara berkala	0,044	3	0,132
4.	Terdapat lebel/merek kemasan serupa	0,027	3	0,081
5.	Lokasi pemasaran terbatas	0,053	3	0,159
6.	Tekstur produk mudah rusak	0,017	2	0,034
7.	<i>ROI</i> rendah	0,049	1	0,049
8.	Teknologi sederhana	0,040	3	0,12
9.	<i>Cycle effectiveness</i>	0,027	2	0,054
Total skor kelemahan				0,77
Total skor kekuatan dan kelemahan				3,27
Selisih skor kekuatan dan kelemahan				1,72

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Untuk hasil penyusunan matriks EFAS yaitu pada tabel 22, dapat disimpulkan bahwa perolehan total skor peluang sebesar 2,52 dengan skor tertinggi adalah perluasan pasar yaitu sebesar 0,96. Sedangkan total skor ancaman diperoleh hasil sebesar 0,57 dengan skor tertinggi dari permintaan produk stabil sebesar 0,28. Total skor peluang dan ancaman adalah sebesar 2,95 dengan selisih 2,09. Seperti penyusunan pada matriks IFAS bahwa pemberian rating dijelaskan pada bab sebelumnya.

Tabel 22. Penyusunan Matriks EFAS

No.	Faktor Eksternal	bobot	rating	Skor
Peluang				
1.	Pengelolaan limbah	0,14	3	0,42
2.	Perluasan pasar	0,24	4	0,96
3.	Upaya pengembangan teknologi	0,24	3	0,72
4.	Ketersediaan tenaga kerja	0,14	3	0,42
Total skor peluang				2,52
Ancaman				
1.	Permintaan stabil	0,14	2	0,28
2.	Persaingan pasar	0,05	1	0,05
3.	Produk substitusi	0,05	2	0,10
Total skor ancaman				0,43
Total skor peluang dan ancaman				2,95
Selisih skor peluang dan ancaman				2,09

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

### 5.13. Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab IV, bahwa untuk tahap selanjutnya yaitu menganalisis lingkungan internal dan eksternal dengan matriks IE. Analisis dengan menggunakan matriks IE yaitu skor total hasil perkalian bobot dengan rating pada lingkungan internal (IFAS) sebesar 3,27 dipetakan pada sumbu X dan total skor pada lingkungan eksternal (EFAS) sebesar 2,95 dipetakan pada sumbu Y. Dan berikut merupakan hasil analisis matriks IE dapat dilihat pada tabel 23.



Tabel 23. Analisis Matriks IE

		TOTAL SKOR EFAS		
		kuat	Rata-rata	lemah
		3,0	2,95	2,0 1,0
TOTAL SKOR IFEES	4,0	I	II	III
	3,27			
	3,0	IV	V	VI
	2,0	VII	VIII	IX
	1,0			

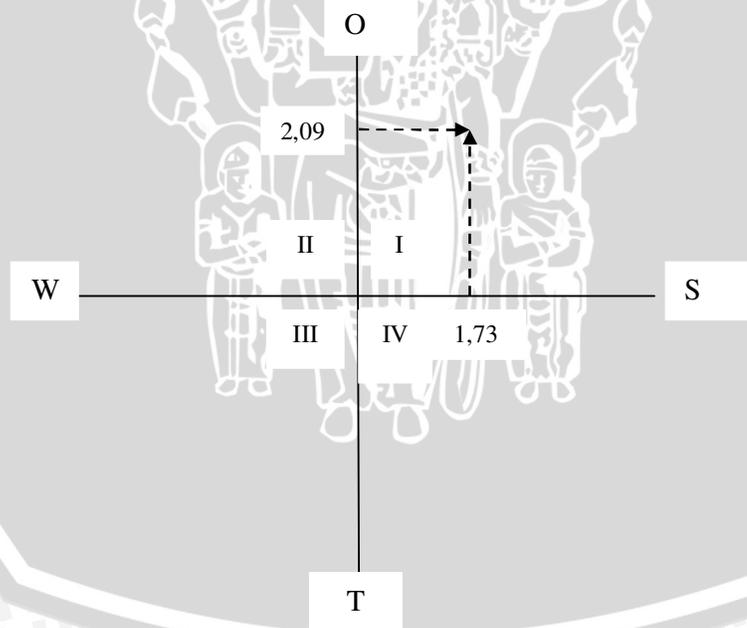
Pada tabel 23, dapat dilihat untuk posisi perusahaan berada pada kolom 2 yaitu *growth* konsentrasi melalui integrasi horizontal. Dalam buku Rangkuti F (2011) dijelaskan bahwa perusahaan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit maupun kombinasi antar ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses pasar secara luas. Begitupula produk agroindustri Tahu RDS bisa menciptakan strategi yang efektif untuk penjualan Tahu Pelangi Organik. Strategi yang bisa dilakukan yaitu meningkatkan kualitas produk atau jasa, pengembangan teknologi, dan memperluas pangsa pasar. Dengan mengetahui bahwa penjualan produk Tahu Pelangi Organik hanya sebatas di pasar tradisional perusahaan bisa mengembangkan usahanya dengan melakukan promosi dan memperluas pangsa pasar agar penjualan produk berada pada pasar yang tepat. Cara tersebut merupakan strategi terpenting apabila kondisi

perusahaan berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing dalam perang harga.

Sedangkan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produk dan jasa. Tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan baik dalam produksi maupun pemasaran.

#### 5.14. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* digunakan untuk mengetahui pengembangan suatu perusahaan yaitu Agroindustri Tahu RDS pada produk Tahu Pelangi Organik. Cara penyusunan matriks yaitu dengan cara menentukan selisih faktor internal antara kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal antara peluang dan ancaman bagi perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai matriks *grand strategy* dapat dilihat pada gambar 7.



Gambar 7. Matriks *grand strategy* Agroindustri Tahu RDS pada Produk Tahu Pelangi Organik

Berdasarkan hasil matriks *grand strategy* pada gambar 7, dapat disimpulkan bahwa pengembangan produk Tahu Pelangi Organik termasuk dalam posisi kuadran 1 *Aggressive Strategy*. Posisi yang menandakan bahwa sebuah perusahaan yang kuat dan berpeluang. Artinya perusahaan dalam kondisi yang sangat dimungkinkan untuk terus melakukan pengembangan produk, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Perusahaan akan memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan serta merebut peluang dan menghindari ancaman. Pada posisi kuadran 1 konsentrasi melalui integrasi vertikal adalah agar perusahaan dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya, perusahaan harus melakukan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas dan distribusi produk. Selain itu melakukan strategi vertikal *forward integration* dengan memperluas saluran distribusi untuk lebih mengenalkan produk Tahu Pelangi Organik pada konsumen demi memperluas penjualan.

#### 5.15. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah matriks yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis pada matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Matriks SWOT dilakukan untuk mengetahui strategi yang dirumuskan dengan tepat dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal pada Agroindustri Tahu RDS. Hasil dari Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 24.

Tabel 24. Hasil Matriks SWOT

IFAS	Kekuatan ( <i>strengths</i> )	Kelemahan ( <i>weakness</i> )
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan sumber daya (S1)</li> <li>2. Pengalaman pengusaha (S2)</li> <li>3. Ketersediaan bahan baku (S3)</li> <li>4. <i>Supplier</i> tetap (S4)</li> <li>5. Sertifikasi organik (S5)</li> <li>6. Daya tahan produk (S6)</li> <li>7. Harga terjangkau (S7)</li> <li>8. Kepuasan pelanggan (S8)</li> <li>9. Produk dikenal masyarakat (S9)</li> <li>10. Nilai tambah tinggi (S10)</li> <li>11. Memiliki label / merek kemasan (S11)</li> <li>12. Legalitas usaha (S12)</li> <li>13. <i>Employee capability</i> (S13)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya sumber daya air saat kemarau (W1)</li> <li>2. Terdapat satu <i>supplier</i> (W2)</li> <li>3. Pegawai serifikasi secara berkala (W3)</li> <li>4. Terdapat label/merek kemasan serupa (W4)</li> <li>5. Lokasi pemasaran terbatas (W5)</li> <li>6. Produk mudah rusak (W6)</li> <li>7. <i>ROI</i> rendah (W7)</li> <li>8. Teknologi sederhana (W8)</li> <li>9. <i>Cycle effectiveness</i> (W9)</li> </ol>
Peluang ( <i>opportunity</i> )	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengelolaan limbah (O1)</li> <li>2. Perluasan pasar (O2)</li> <li>3. Upaya pengembangan teknologi (O3)</li> <li>4. Ketersediaan TK (O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas jangkauan pasar dan saluran distribusi (S1,S2,S3,S4,S5,S10,S11,S12,O2)</li> <li>2. Pengembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk dan tenaga kerja terampil (S6,S7,S8,S9,S13,O1,O3O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan teknologi baru disertai perbaikan label dengan mencantumkan sertifikasi organik pada produk (W3,W4,W6,W8,W9,O1).</li> <li>2. Menambah tenaga pemasar dan produksi untuk meningkatkan penjualan produk (W1,W2,W5,W7,O2,O3,O4)</li> </ol>
Ancaman ( <i>treaths</i> )	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan stabil (T1)</li> <li>2. Persaingan pasar (T2)</li> <li>3. Produk substitusi (T3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan strategi harga dan meningkatkan volume penjualan (S1,S3,S4,S5,S7,S8,S9,S10,S12,T1)</li> <li>2. Membuat produk yang kreatif dan inovatif (S2,S6,S13,T2,T3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversifikasi produk dan meningkatkan kinerja keuangan yang sistematis (W3,W4,W6,W7,T3,T1)</li> <li>2. Meningkatkan kinerja pemasaran agar produk bisa didistribusikan secara cepat dan peningkatan kualitas produk (W1,W2,W5,W8,W9,T2)</li> </ol>

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Keterangan :

1. Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang. Dapat disimpulkan strategi yang tepat untuk SO adalah memperluas daerah pemasaran dan saluran distribusi dimana faktor dari kekuatan antara lain ketersediaan sumber daya, pengalaman pengusaha, ketersediaan bahan baku, *supplier* tetap, sertifikasi organik, nilai tambah tinggi, memiliki label/merek kemasan dan legalitas usaha kemudian untuk faktor peluang adalah perluasan daerah pemasaran. Sedangkan strategi SO yang kedua yaitu pengembangan teknologi untuk meningkatkan kualitas produk dan tenaga kerja terampil dimana yang menjadi kekuatan adalah Daya tahan produk, harga terjangkau, kepuasan pelanggan, dan produk dikenal masyarakat. Dan faktor peluangnya adalah pengelolaan limbah, upaya pengembangan teknologi dan ketersediaan tenaga kerja.

2. Strategi ST merupakan strategi memanfaatkan kekuatan untuk menghindari ancaman. Dapat disimpulkan strategi yang tepat adalah menetapkan strategi harga dan meningkatkan volume penjualan dimana faktor yang menjadi kekuatan terdiri dari ketersediaan sumber daya air, ketersediaan bahan baku, *supplier* tetap, sertifikasi organik, harga terjangkau, kepuasan pelanggan, produk dikenal masyarakat, nilai tambah tinggi dan legalitas usaha. Untuk faktor ancaman yaitu permintaan stabil dan persaingan pasar. Sedangkan strategi ST yang kedua adalah membuat produk kreatif dan inovatif dimana faktor yang menjadi kekuatan adalah pengalaman pengusaha, daya tahan produk, dan *employee capability*. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman adalah persaingan pasar dan produk substitusi

3. Strategi WO merupakan interaksi antara kelemahan dan peluang dari luar. Disini strategi yang dilakukan adalah penggunaan teknologi baru disertai perbaikan label dengan mencantumkan sertifikasi organik pada produk dimana faktor kelemahan antara lain pengawasan sertifikasi secara berkala, terdapat label/merek kemasan yang serupa, produk mudah rusak, teknologi sederhana dan *cycle effectiveness*. Untuk faktor peluang adalah pengelolaan limbah. Sedangkan strategi yang kedua adalah menambah tenaga pemasar dan produksi untuk meningkatkan penjualan produk. Faktor yang menjadi kelemahan adalah kurangnya sumberdaya air saat kemarau, terdapat satu *supplier*, lokasi pemasaran

terbatas, dan *ROI* rendah. Sedangkan yang menjadi faktor peluang adalah perluasan pasar, upaya pengembangan teknologi dan ketersediaan tenaga kerja.

4. Strategi WT merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena pertemuan antara kelemahan dan ancaman agroindustri. Strategi yang tepat adalah diversifikasi produk dan meningkatkan kinerja keuangan yang sistematis dimana dengan faktor kelemahan pengawasan sertifikasi secara berkala, produk mudah rusak, dan terdapat label/merek kemasan serupa. Untuk faktor yang menjadi ancaman yaitu persaingan pasar dan produk substitusi. Sedangkan strategi yang kedua adalah meningkatkan kinerja pemasaran agar produk bisa didistribusikan secara cepat dan peningkatan kualitas produk. Dimana faktor yang menjadi kelemahan perusahaan adalah kurangnya sumberdaya air pada saat musim kemarau, terdapat satu *supplier*, lokasi pemasaran terbatas, teknologi sederhana dan *cycle effectiveness*. Faktor eksternal yang menjadi ancaman adalah persaingan pasar.

#### **5.16. Analisis Balance Scorecard**

Dalam penelitian ini analisis yang dilakukan selain dari analisis SWOT adalah menggunakan analisis *balance scorecard*. Strategi yang telah dihasilkan dari matriks SWOT nantinya akan dijelaskan secara lebih rinci. *Balance scorecard* melengkapai seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi, misi dan strategi untuk Agroindustri Tahu RDS pada produk Tahu Pelangi Organik RDS.

##### **5.16.1. Identifikasi Visi dan Misi Agroindustri**

Visi akan membantu perusahaan untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan perusahaan. Visi merupakan gambaran atau pandangan ideal di masa depan yang ingin diwujudkan oleh Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS. Sedangkan misi mencerminkan segala sesuatu penjelasan tentang bisnis produk/pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat untuk pencapaian tujuan.

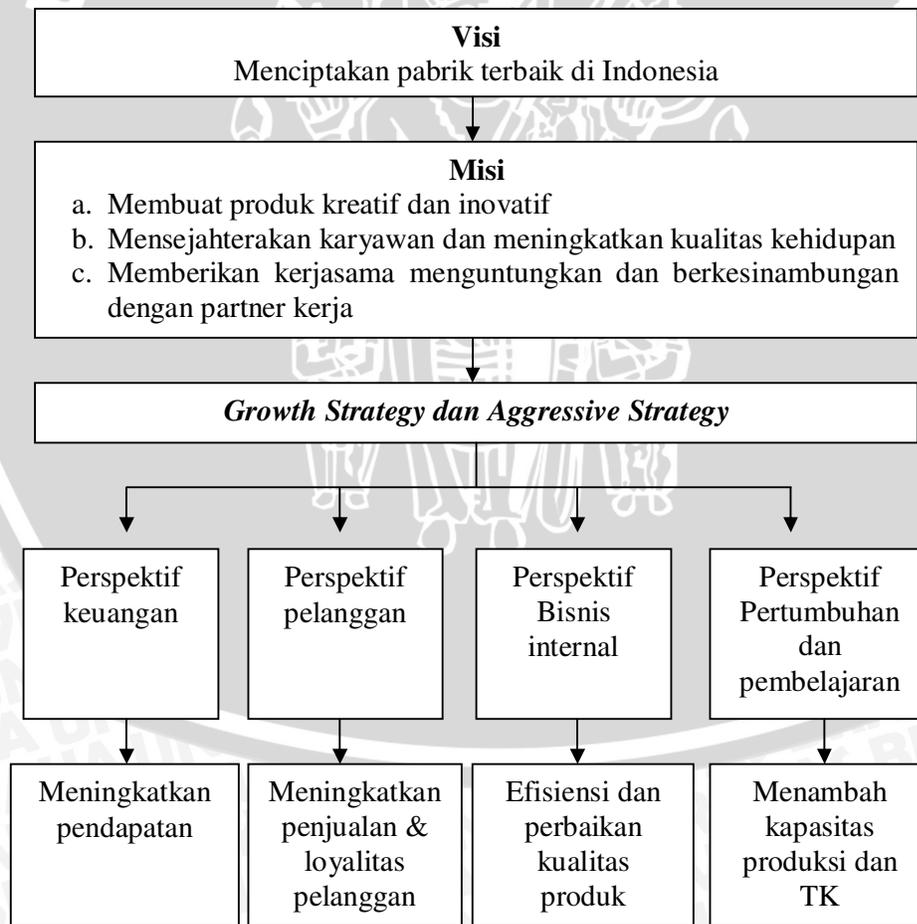
Visi dan misi Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS dirumuskan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dari Agroindustri. Untuk lebih

jelasan mengenai visi dan misi dari dari Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS dapat diketahui sebagai berikut :

1. Visi dari Agroindustri adalah menciptakan pabrik terbaik di Indonesia.
2. Sedangkan misi dari Agroindustri adalah sebagai berikut :
  - a. Membuat produk kreatif dan inovatif
  - b. Mensejahterakan karyawan dan meningkatkan kualitas kehidupan
  - c. Memberikan kerjasama menguntungkan yang berkesinambungan terhadap *partner* kerja

Visi dan misi dari agroindustri akan diturunkan berdasarkan strategi yang digunakan oleh agroindustri berdasarkan analisis sebelumnya yaitu pada matriks IE dan *grand strategy*. Untuk penjelasan mengenai hubungan antara visi, misi dan strategi Agroindustri yang dipilih dan tujuan strategis dapat dilihat di gambar 8.

Gambar 8. Hubungan antara Visi, Misi dan Strategi Agroindustri yang dipilih dan tujuan strategis



### 5.16.2. Terjemahan Analisis *Balance Scorecard*

#### 1. Perspektif Keuangan

Ukuran perspektif finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap laba perusahaan. Penerapan *Balance scorecard* pada perspektif keuangan membantu tujuan jangka panjang agroindustri dalam usahanya untuk mencapai tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap kali produksi yang dijalankan.

Berdasarkan analisis dari matriks IE, posisi Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS berada pada sel 2 yang bersifat *growth* bahwa perusahaan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit maupun kombinasi antar ketiganya. Sedangkan untuk hasil analisis dari matriks *grand strategy* diperoleh *aggressive strategy* dimana posisi yang menandakan bahwa sebuah perusahaan yang kuat dan berpeluang. Strategi yang dilakukan adalah memperluas saluran distribusi untuk lebih mengenalkan produk Tahu Pelangi Organik pada konsumen demi memperluas pangsa pasar. Dilihat dari nilai ROI pada produk tahu Pelangi Organik yang masih rendah yaitu sebesar 36%. Meskipun sudah mendapatkan keuntungan, tetapi nilai investasi yang didapatkan perusahaan masih tergolong rendah. Sehingga strategi yang dilakukan adalah menambah volume produksi dengan menambah saluran distribusi dan jangkauan pemasaran. Karena untuk saat ini berdasarkan kuisisioner tentang produk dikenal masyarakat, sudah tidak sedikit masyarakat yang sudah mengetahui adanya Produk Tahu Pelangi Organik RDS.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balance scorecard* merupakan kondisi konsumen Tahu Pelangi Organik sebagai sumber pendapatan bagi perusahaan Tahu RDS. Dimana pengukuran untuk perspektif pelanggan yaitu dengan menggunakan kuisisioner *customer satisfaction*. Dalam pengukuran kepuasan pelanggan yaitu dengan melihat respon kepuasan pelanggan terhadap produk Tahu Pelangi Organik berdasarkan kualitas seperti harga, rasa, ukuran, dan kemasan. Berdasarkan hasil kuisisioner tingkat kepuasan pelanggan terhadap harga, rasa, dan kemasan sebesar 100% puas. Sedangkan sebesar 96% puas terhadap ukuran

produk dan 4% cukup puas. Hal ini membuktikan bahwa masyarakat yang pernah mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik sebagian besar merasa puas terhadap kualitas produk. Sedangkan untuk tingkat konsumsi masyarakat terhadap produk Tahu Pelangi Organik RDS dengan alasan konsumsi setiap hari sebesar 4% dan kadang-kadang sebesar 96%. Penjelasan mengenai tingkat konsumsi masyarakat terhadap produk Tahu Pelangi Organik bisa dilihat di lampiran 4. Dapat disimpulkan bahwa tingkat konsumsi masyarakat tidak setiap hari mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik, dikarenakan banyaknya produk substitusi yang menjadikan alasan konsumen tidak mengkonsumsi setiap hari. Mengingat bahwa produk tahu merupakan makanan sehari-hari yang biasa dijadikan lauk dan banyak produk substitusi dari tahu seperti tempe, daging, ayam dan lain-lain.

Dalam hal ini perusahaan sudah menciptakan strategi diversifikasi produk untuk menghindari ancaman berupa produk substitusi. Sedangkan strategi lain yang harus dilakukan perusahaan berdasarkan hasil analisis dari matriks IE dan matriks *Grand strategy* adalah peningkatan kualitas produk dengan mencantumkan label sertifikasi organik untuk lebih menciptakan kepercayaan konsumen terhadap produk dan memperluas jangkauan pemasaran. Karena sasaran penjualan saat ini masih di pasar tradisional, sehingga sasaran penjualan yang tepat diperlukan perusahaan untuk menambah konsumen baru, permintaan konsumen dan loyalitas konsumen terhadap produk.

### 3. Perspektif Bisnis Internal.

Ukuran perspektif bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan perspektif keuangan. Dengan perbaikan kualitas produk dan efisiensi dalam produksi akan meningkatkan permintaan konsumen terhadap produk Tahu Pelangi Organik RDS. Strategi pengembangan produk ini sesuai dengan hasil analisis matriks SWOT. Dalam penciptaan nilai tambah bagi konsumen, proses inovasi merupakan salah satu proses dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses produksi akan mendorong terjadinya efisiensi biaya yang akan menguntungkan bagi agroindustri. Proses bisnis internal yaitu pengukuran dilakukan terhadap kinerja yang dilakukan dengan menggunakan alat ukur *Cycle effectiveness* yang

digunakan untuk mengetahui nilai keseluruhan aktivitas produksi mulai dari perendaman kedelai dan penyampaian produk pada pelanggan.

Sasaran strategi pada bisnis internal ini diharapkan dapat memenuhi permintaan dan kepercayaan pelanggan terhadap Produk Tahu Pelangi Organik RDS yang merupakan sasaran dari perspektif pelanggan. Dengan meningkatnya kepercayaan konsumen akan berdampak pada loyalitas konsumen, resistensi konsumen dan kepuasan pelanggan. Sehingga dari kepuasan pelanggan akan meningkatkan penjualan dan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berfokus pada sumber daya yang dimiliki oleh agroindustri, khususnya untuk sumber daya manusia. Dimana diharapkan agar setiap tenaga kerja menjadi tenaga kerja yang terampil dan menjadi kompeten dan akhirnya menjadi tenaga kerja yang produktif. Seperti yang sudah dijabarkan dalam misi agroindustri yang pertama adalah membuat produk kreatif dan inovatif. Terciptanya suatu produk yang kreatif dan inovatif dibutuhkan tenaga kerja yang terampil dan kompeten dalam produksi Tahu Pelangi Organik RDS. Dalam hal ini bukan hanya perusahaan saja yang diuntungkan namun perusahaan juga mensejahterakan karyawan sebagai timbal balik jasa yang telah diberikan tenaga kerja terhadap perusahaan. Sehingga dengan demikian dibutuhkan kerjasama yang berkesinambungan antar partner kerja untuk menghasilkan output yang menguntungkan. Hasil perhitungan dari perspektif tenaga kerja yaitu memakai indikator *employee capability* atau produktivitas karyawan. Dengan tenaga kerja 5 orang mampu menghasilkan kurang lebih 700 kemasan Tahu Pelangi Organik. Sehingga didapatkan hasil sebesar 1166% produktivitas tenaga kerja yang artinya bahwa 1 tenaga kerja sudah sangat produktif dalam memproduksi Tahu Pelangi Organik RDS. Dimana dengan hasil ketetapan produktivitas tenaga kerja minimal 100%. Jika melebihi 100% maka output yang dihasilkan sama dengan input yang dipergunakan.

Dengan mengidentifikasi faktor eksternal perusahaan mempunyai peluang yaitu tersedianya tenaga kerja. Dengan mengetahui bahwa disini perusahaan tidak memprioritaskan tenaga kerja yang berpendidikan tinggi tetapi membutuhkan tenaga kerja yang terampil. Berdasarkan analisis matriks IE bahwa strategi yang

dilakukan perusahaan adalah menambah tenaga kerja baik produksi maupun pemasar yang bertujuan untuk meningkatkan volume produksi dan perluasan pangsa pasar.

### 5.17. Implementasi Strategi

Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal Agrindustri Tahu RDS yaitu pada produk Tahu Pelangi Organik menyatakan bahwa posisi perusahaan berada pada sel nomer 2 yang terdapat pada matriks IE yaitu pada posisi *Growth* Sedangkan dalam matriks *Grand strategy* posisi perusahaan berada pada kuadran 1 yang merupakan posisi agresif. Sehingga dalam matriks SWOT strategi utama yang dipakai adalah strategi pertumbuhan dan strategi agresif. Kemudian diterjemahkan lagi ke dalam analisis yang lebih koheren dengan menggunakan analisis *Balance scorecard* yang akhirnya dijabarkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk mengembangkan produk Tahu Pelangi Organik RDS. Strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan pendapatan dengan menambah volume penjualan, dan perluasan pasar serta menetapkan strategi harga yang tepat pada sasaran yang tepat. Untuk meningkatkan volume produksi yaitu dengan menambah tenaga kerja atau menambah teknologi baru yang menunjang untuk proses produksi Tahu Pelangi Organik. Dengan perluasan pangsa pasar akan menambah volume produksi
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu dengan menjadikan produk berkualitas. Artinya menjadikan produk utama yang yang dicari masyarakat. Selain dari rasa, harga, ukuran dan kemasan tetapi juga penggunaan label atau merek seperti sertifikasi organik akan menambah kepercayaan konsumen terhadap produk Tahu Pelangi Organik
3. Efisiensi dan perbaikan kualitas produk Tahu Pelangi Organik dengan menambah tenaga kerja yang terampil dan teknologi baru untuk efisiensi kinerja produksi. Sehingga akan meningkatkan produktivitas agroindustri dalam kontinuitas produk akan lebih baik
4. Meningkatkan keterampilan dan kualitas tenaga kerja dilakukan dengan menambah tenaga kerja dan pengawasan yang rutin dilakukan terhadap

tenaga kerja. Hal ini dilakukan agar terciptanya produktivitas tenaga kerja yang semakin baik.

Berdasarkan hipotesis penelitian diduga bahwa strategi yang tepat digunakan Agroindustri adalah perluasan pasar dan pelatihan tenaga kerja ternyata sesuai dengan hasil implementasi strategi berdasarkan hasil analisis dari matriks IE, *Grand strategi* dan *Balance scorecard*. Hasil implementasi strategi akan membawa perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.



## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai penelitian pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil perhitungan nilai tambah pada produk tahu pelangi organik RDS yaitu 51% yang artinya termasuk dalam rasio nilai tambah tinggi sehingga produk memiliki potensi untuk berkembang.
2. Hasil perumusan strategi pengembangan berdasarkan analisis dari matriks IE, posisi Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS adalah sel 2 yang merupakan posisi *Growth*. Sedangkan untuk matriks *Grand strategy* yaitu terdapat pada kuadran I merupakan posisi agresif. Dari kedua analisis tersebut, maka strategi yang digunakan adalah strategi pertumbuhan dan strategi agresif. Hasil dari analisis *Balance scorecard* yang berfokus pada empat perspektif yaitu meningkatkan pendapatan, meningkatkan penjualan dan loyalitas pelanggan, efisiensi dan perbaikan kualitas produksi dan menambah kapasitas produksi dan tenaga kerja.

### 6.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas dapat disarankan bahwa :

1. Adanya nilai tambah tinggi dengan nilai sebesar 51% pada produk, maka perusahaan seharusnya bisa menambah jangkauan pemasaran tidak hanya di pasar tradisional Malang saja tetapi bisa memasuki pasar modern seperti supermarket atau pasar swalayan dengan meningkatkan promosi, harga, tempat, dan layanan.
2. Hasil perumusan strategi pengembangan, perusahaan bisa menciptakan strategi yang tepat dalam menghadapi ancaman diluar perusahaan yaitu diversifikasi produk, perbaikan kualitas produk dan memanfaatkan pengolahan limbah tahu untuk dijadikan pupuk dan lain sebagainya. Strategi tersebut dilakukan untuk mempertahankan posisi perusahaan dan memaksimalkan keuntungan. Dilihat dari keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, strategi yang dilakukan adalah meningkatkan

pendapatan dengan menambah volume penjualan dan memperluas daerah pemasaran. Selain itu strategi yang dilakukan perusahaan sebaiknya menambah teknologi modern untuk memperpendek *cycle time* agar lebih efisien dan memperbaiki kualitas produk dengan mencantumkan label sertifikasi organik untuk menambah kepercayaan konsumen akan keamanan produk serta meningkatkan loyalitas konsumen. Menambah pemasok kedelai organik. Hal ini dilakukan untuk menghindari jika terjadinya kelangkaan bahan baku pada satu *supplier*. Penambahan divisi produksi dan pemasaran dilakukan untuk menambah volume produksi dan kelancaran proses distribusi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Bustanul. 2004. *Analisis Ekonomi Pertanian Indonesia*. Buku Kompas. Jakarta.
- Atmaja, Danu W. 2010. *Analisis Niai Tambah Dan Kendala yang Dihadapi Agroindustri Tahu Skala Rumah Tangga di Kabupaten Nganjuk*. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Atman. 2006. *Budidaya Kedelai di Lahan Sawah Sumatera Barat*. Jurnal Ilmiah Tambua. Peneliti Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP). Sumatera Barat.
- Aulia, D dan Ikhwana, A. 2012. *Perencanaan Strategi Pengembangan usaha kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balance Scorecard (Studi kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)*. Sekolah Tinggi Teknologi Garut. Garut. Indonesia.
- Baroh, I. 2007. *Analisis Nilai Tambah dan Distribusi Keripik Nangka (studi kasus pada Agroindustri Kripik Nangka di Kabupaten Lumajang)*. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang.
- Cahyadi, W. 2009. *Kedelai, Khasiat dan Teknologi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Charles T.H dan Foster G.1991. *Akuntansi Biaya Suatu Pendekatan Manajerial (Edisi keenam jilid 1)*. Erlangga. Jakarta.
- Charles T.H. 2000. *Akuntansi Biaya Pendekatan Manajerial (Edisi delapan)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Darmawanto, A. 2010. *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Sepatu Asia*. Fakultas Ekonomi. Universitas Gunadarma.
- Depkes RI. 1991. *Komposisi Zat Gizi Pangan Indonesia*. <http://manfaat-buah-sayur.blogspot.com>. Diakses pada tanggal 15 Agustus 2014.
- Dally D, M.Si. 2010. *Balance Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya.
- Eranio, S. 2013. *Pertanian Organik*. <http://stepanoeranio.blogspot.com.pengertian-umum-pertanian-organik.html>. Diakses pada tanggal 10 Februari 2014.
- Giska, dkk. 2012. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pemasaran Usaha Industri Tahu di Kota Medan*. Fakultas Pertanian USU. Sumatera Utara.

- Glueck, W.F, dan Jauch, L.R. 1991. *Strategy Managemen and Business Policy*. McGrow-Hill. New York.
- Green Life Style. 2009. *Pertanian Organik*. [http : // www.greenlifestyle.or.id /](http://www.greenlifestyle.or.id/). Diakses Pada Tanggal 18 Agustus 2014.
- Hariadi, B. 2005. *Strategi Manajemen Cetakan Pertama*. Bayu Media. Malang.
- Hidayat, T, R. 2009. *Analisis Nilai Tambah Pisang Awak (Musa paradisiacal, L) dan Distribusinya pada Perusahaan “ Na Raseuki” dan “Berkah” di Kabupaten Bireun, Pemerintah Aceh*. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Hidayat, M, A. 2009. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Pupuk Organik di Desa Dukuh Kecamatan Ngadiluwih Kabupaten Kediri*. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Hubeis, M. 1997. *Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi Melalui Pemberdayaan Manajemen Industri*. Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Manajemen Industri. Fakultas Teknologi Industri. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Khadijah, E. 2010. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kerupuk Gelembung Udara Ikan di Desa Lumpur, Kecamatan Gresik, Kabupaten Gresik*. Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Koswara S. 1995. *Teknologi Pengolahan Kedelai: Menjadikan Makanan Bermutu*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Nilai Gizi, Pengawetan dan Pengolahan Tahu*. <http://www.ebookpangan.com>. Jakarta. Diakses pada tanggal 21 Januari 2014.
- Lihannoor. 2010. *Proses pembuatan tahu*. <http://www.blogspot.com>. Yogyakarta. Diakses pada tanggal 21 Januari 2014.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan (edisi ke – 2)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Munawar, A. 2009. *Pengaruh Pemberian Beberapa Aktivator Terhadap Laju Dekomposisi Serasah Di Bawah Tegakan Mangium Yang Berbeda Umur*. Jurnal Ilmu Tanah dan Lingkungan. Yogyakarta.
- Radiyah, T. 1992. *Pengolahan Kedelai*. BPTTG Putlisbang Fisika Terapan-LIPI. Subang.

- Rangkuti, F. 1997. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. *SWOT Balance Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Reksohadiprodo, S dan Handoko, N. 1982. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Balai Pustaka. Yogyakarta.
- Santoso, SP. 2005. *Teknologi Pengolahan Kedelai (Teori dan Praktek)*. Laboratorium Pertanian Universitas Widyagama. Malang.
- Saptianuri, R. 2011. *Analisis Usaha Agroindustri Kerupuk Ketela Ungu di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar*. Fakultas Pertanian. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Sarjono, PR. 2006. *Profil Kandungan Protein Dan Tekstur Tahu Akibat Penambahan Fitat Pada Proses Pembuatan Tahu*. Jurusan Kimia. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sarwono, S dan Saragih Y.P. 2003. *Membuat Aneka Tahu*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Siregar. 2009. *Perubahan Populasi Mikroorganisme Tanah Akibat Pemberian Bokashi Berkelanjutan Pada Sistem Pertanian Organik di Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Tanggamus*. Pustaka Ilmiah Universitas Lampung. Lampung.
- Soeharjo, A. 1990. *Konsep Dan Ruang Lingkup Agroindustri*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Soekartawi. 2000. *Pengantar Agroindustri*. Rajagrafindo Pustaka. Jakarta.
- Sudiyono, A. 2002. *Pemasaran Pertanian*. Universitas Muhammadiyah Malang. Malang.
- Udayana. 2011. *Peran Agroindustri Dalam Pembangunan Pertanian*. Universitas Muhammadiyah. Malang. Diakses pada tanggal 21 Januari 2014.
- Widilestariningtyas, Ony. 2012. *Akuntansi Biaya. Edisi Pertama*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Produsen

KUISISIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Saya mahasiswi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Program Studi Agribisnis, Universitas Brawijaya Malang. Dengan ini saya memohon untuk ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu dalam mengisi kuisisioner berikut ini. Dikarenakan kuisisioner ini akan digunakan sebagai bahan penelitian saya mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS di Singosari.

Saya berharap agar Bapak/Ibu/Saudara dapat memberikan jawaban yang sebenarnya. Atas kerjasama yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Wahyu Inggit A

KUISISIONER PENELITIAN  
ANALISIS NILAI TAMBAH DAN STRATEGI PENGEMBANGAN  
AGROINDUSTRI TAHU PELANGI ORGANIK DI DESA KLAMPOK RW.02  
RT.04 KECAMATAN SINGOSARI KABUPATEN MALANG

Tanggal wawancara :

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin : .....(L/P)
3. Jabatan : .....
4. Usia : .....
5. Pendidikan terakhir : .....
6. Pendapatan per bulan : .....
7. Bagaimanakah visi dan misi Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS?  
.....  
.....  
.....  
.....



13. Bagaimanakah hasil penjualan produk Tahu Pelangi Organik RDS setiap tahun? (data)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14. Berapakah jumlah tenaga kerja di Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15. Bagaimanakah sistem pembagian penempatan tenaga kerja?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16. Daerah mana saja yang menjadi sasaran penjualan tahu pelangi organik RDS?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17. Dengan mengetahui bahwa tahu organik tidak bisa menjangkau pada semua segmen, apakah lokasi pemasaran produk Tahu Pelangi Organik sudah tepat? Jika belum, apa alasannya?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

18. Bagaimanakah promosi yang dilakukan oleh Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS untuk menawarkan produk? Dan berapa biayanya?

.....



.....  
24. Bagaimana cara perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS mempertahankan resistensi pelanggan?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

25. Bagaimana teknologi yang digunakan untuk proses produksi Tahu Pelangi Organik RDS? Tradisional atau modern?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

26. Apa saja teknologi yang digunakan dalam pengolahan produk Tahu Pelangi Organik? Dan berapakah masing-masing biaya teknologi tersebut?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

27. Menurut Anda, berapakah jumlah perusahaan yang menjadi pesaing perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

28. Bagaimana cara perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS bisa bertahan di tengah persaingan pasar?  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

29. Apa saja produk substitusi yang menurut anda menjadi ancaman besar bagi perusahaan Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS? Bagaimana perusahaan mengatasi hal tersebut?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Lampiran 2. Kuisisioner Konsumen

KUISISIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Saya mahasiswi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Program Studi Agribisnis, Universitas Brawijaya Malang. Dengan ini saya memohon untuk ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu dalam mengisi kuisisioner berikut ini. Dikarenakan kuisisioner ini akan digunakan sebagai bahan penelitian saya mengenai analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu pelangi organik RDS di Singosari.

Saya berharap agar Bapak/Ibu/Saudara dapat memberikan jawaban yang sebenarnya. Atas kerjasama yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Wahyu Inggit A

KUISISIONER PELANGGAN

Tanggal wawancara :

Nama : .....

Jenis kelamin : .....

Usia : .....

Pekerjaan : .....

Jumlah anggota keluarga : .....

1. Tingkat pendidikan terakhir :
  - a. SD
  - b. SMP
  - c. SMA
  - d. D3
  - e. S1
2. Pendapatan per bulan (dalam rupiah) :
  - a. ≤500.000
  - b. >500.000-1 juta
  - c. >1 juta-2 juta
  - d. >2 juta-3juta
  - e. >3 juta
3. Darimanakah anda mengetahui produk Tahu Pelangi Organik RDS?
  - a. Teman
  - b. Saudara
  - c. Internet
  - d. Karyawan Tahu Pelangi Organik RDS
  - e. Lainnya, sebutkan.....
4. Apa alasan anda mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik RDS?
  - a. Menyehatkan

- b. Rasa  
 c. Sekedar ingin tahu  
 d. Daya tahan  
 e. Lainnya, sebutkan.....
5. Seberapa sering anda mengkonsumsi Tahu Pelangi Organik RDS?  
 a. 1 kali  
 b. > 1 kali  
 c. Setiap hari  
 d. Kadang - kadang  
 e. Lainnya, sebutkan.....  
 Alasan:.....
6. Apakah harga Tahu Pelangi Organik sudah sesuai dengan kualitas produk?  
 a. Sangat sesuai  
 b. Sesuai  
 c. Cukup sesuai  
 d. Tidak sesuai  
 e. Sangat tidak sesuai  
 Alasan:.....
7. Seberapa puaskah anda dengan kualitas produk Tahu Pelangi Organik RDS?  
 a. Sangat Puas  
 b. Puas  
 c. Cukup puas  
 d. Tidak puas  
 e. Sangat tidak puas  
 Alasan:.....
8. Seberapa puaskah anda dengan ukuran produk Tahu Pelangi Organik RDS dengan harga yang ditawarkan ?  
 a. Sangat puas  
 b. Puas  
 c. Cukup puas  
 d. Tidak puas  
 e. Sangat tidak puas  
 Alasan:.....
9. Seberapa puaskah anda dengan jenis kemasan produk tahu pelangi organik RDS?  
 a. Sangat Puas  
 b. Puas  
 c. Cukup puas  
 d. Tidak puas  
 e. Sangat tidak puas  
 Alasan:.....
10. Seberapa puaskah anda dengan ukuran dalam satu kemasan Tahu Pelangi Organik RDS?  
 a. Sangat Puas  
 b. Puas  
 c. Cukup puas  
 d. Tidak puas  
 e. Sangat tidak puas  
 Alasan:.....
11. Bagaimana tingkat kemudahan dalam memperoleh produk Tahu Pelangi Organik RDS?  
 a. Sangat mudah  
 b. Mudah  
 c. Biasa  
 d. Sulit  
 e. Sangat sulit

Alasan:.....  
.....

12. Apa yang menjadi alasan anda untuk lebih memilih produk tahu pelangi organik RDS dibandingkan tahu lain?
- a. Menyehatkan
  - b. Daya tahan lebih lama
  - c. Rasa
  - d. Harga
  - e. Lainnya, sebutkan.....



Lampiran 3. Biaya Penyusutan Alat Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS

No.	Nama Alat	Jumlah (unit)	Nilai awal (Rp)	Nilai akhir (Rp)	N.awal-N.akhir (Rp)	Umur Ekonomis (th)	Penyusutan (Rp)	Total penyusutan (Rp)
1.	Selep dynamo	1	5.000.000	2.000.000	3.000.000	6	500.000	500.000
2.	Ketel uap	1	25.000.000	7.000.000	18.000.000	15	1.200.000	1.200.000
3.	Bak perendaman	1	400.000	150.000	250.000	5	50.000	50.000
4.	Bak/truck	40	110.000	35.000	75.000	5	15.000	600.000
5.	Serok	2	30.000	10.000	20.000	1	20.000	40.000
6.	Cetakan tahu	5	400.000	150.000	250.000	3	83.333,33	416.666,67
7.	Pisau	5	5.000	500	4.500	3	1.500	7.500
8.	Jenset	1	6.000.000	1.000.000	5.000.000	10	500.000	500.000
9.	Timbangan	1	800.000	50.000	750.000	10	75.000	75.000
10.	Meja	1	200.000	50.000	150.000	5	30.000	30.000
11.	Bak saringan kedelai	2	12.000	1.000	11.000	6	1.833,33	3.666,67
12.	Pompa air	1	1.500.000	115.000	1.385.000	15	92.333,33	92.333,33
13.	Timba	3	5.000	500	4.500	5	900	2.700
	Biaya penyusutan per tahun							3.517.866,67
	Biaya penyusutan per bulan							293.155,56
	Biaya penyusutan per produksi							9.771,85

Lampiran 4. Biaya Tetap Agroindustri Tahu Pelangi Organik RDS

No.	Uraian	Jumlah	Harga (Rp)	Jumlah biaya (Rp)
1.	Penyusutan alat dan mesin	1	293.155,56	293.155,5
2.	tenaga kerja 1 (pengemasan)	1	450.000	450.000
3.	tenaga kerja 2 (kuli)	1	600.000	600.000
4.	tenaga kerja 3 (distribusi)	2	750.000	1.500.000
5.	Internet	1	50.000	50.000
Biaya tetap tanpa penyusutan				2.600.000
Total keseluruhan produk per bulan				2.893.155,56
Total keseluruhan produk per hari produksi				96.438,52

\*Biaya input lain

$$\begin{aligned}
 \text{input lain} &= \frac{\text{kayu bakar} + \text{listrik} + \text{plastik} + \text{kain saringan}}{\text{kapasitas bahan baku}} \\
 &= \frac{28.000 + 1.500 + 35.000 + 18.000}{91} \\
 &= 906,59
 \end{aligned}$$

Lampiran 5. Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk Tahu Pelangi Organik RDS

No.	Uraian	Tingkat Kepuasan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	Harga	Sangat puas	-	-
		Puas	25	100
		Cukup Puas	-	-
		Tidak Puas	-	-
		Sangat Tidak Puas	-	-
2.	Ukuran	Sangat puas	-	-
		Puas	24	96
		Cukup Puas	1	4
		Tidak Puas	-	-
		Sangat Tidak Puas	-	-
3.	Rasa	Sangat puas	-	-
		Puas	25	100
		Cukup Puas	-	-
		Tidak Puas	-	-
		Sangat Tidak Puas	-	-
4.	Kemasan	Sangat puas	-	-
		Puas	25	100
		Cukup Puas	-	-
		Tidak Puas	-	-
		Sangat Tidak Puas	-	-

Lampiran 6. Tingkat Konsumsi Konsumen Terhadap Tahu Pelangi Organik RDS

No.	Uraian	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	1 kali	-	-
2.	> 1 kali	-	-
3.	Setiap hari	1	4
4.	Kadang-kadang	24	96
5.	Lain-lain	-	-
	Jumlah	25	100



Tabel 7. Matriks Urgensi Untuk Penentuan Bobot Faktor Internal

No.	Faktor Internal	Faktor Yang Lebih Urgen																				Σ	Bobot		
	Kekuatan	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	v		
a.	Ketersediaan sumber daya air	a	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	21	0,093
b.	Pengalaman pengusaha	a	a	c	d	e	b	g	h	i	j	k	l	m	b	b	p	b	b	b	b	b	b	9	0,040
c.	Ketersediaan bahan baku	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	22	0,097
d.	Supplier tetap	a	d	c	d	d	g	h	i	j	k	l	m	n	d	p	q	r	d	d	d	d	d	8	0,035
e.	Sertifikasi organik	a	e	c	d	e	e	h	i	j	k	l	e	n	e	e	e	e	s	t	u	v	8	0,035	
f.	Daya tahan produk lebih lama	a	b	c	d	e	f	h	i	j	k	l	m	n	o	p	f	r	f	t	f	f	5	0,022	
g.	Harga terjangkau	a	g	c	g	e	f	h	i	j	g	l	m	n	g	g	g	g	g	t	g	g	10	0,044	
h.	Kepuasan pelanggan	a	h	c	h	h	h	h	h	j	h	l	h	n	h	p	h	h	h	h	h	h	15	0,066	
i.	Produk dikenal masyarakat	a	i	c	i	i	i	i	h	j	k	l	i	i	i	p	i	r	i	t	i	i	12	0,053	
j.	Nilai tambah tinggi	a	j	c	j	j	j	j	j	j	j	j	j	n	o	j	j	r	j	t	u	v	13	0,058	
k.	Memiliki Label/merek kemasan	a	k	c	k	k	k	g	h	k	j	l	k	k	k	p	k	k	r	s	t	k	11	0,049	
l.	Legalitas usaha	a	l	c	l	l	l	l	l	j	l	m	l	l	l	l	l	l	l	t	u	v	14	0,062	
m.	Employee capability	a	m	c	m	e	m	m	h	i	j	k	m	m	m	p	q	r	s	t	u	m	8	0,035	
	Kelemahan																								
n.	Kurangnya sumberdaya air saat kemarau	a	b	c	n	n	n	n	n	i	n	k	l	m	n	n	q	r	n	n	u	v	8	0,035	
o.	Terdapat satu supplier	a	b	c	d	e	o	g	h	i	o	k	l	m	n	p	q	r	s	t	o	o	4	0,018	
p.	Perijinan sertifikasi rumit	a	p	c	p	e	p	g	p	p	j	p	l	p	n	p	p	r	s	t	u	p	10	0,044	
q.	Terdapat label/merek kemasan yang serupa	a	b	c	q	e	f	g	h	i	j	k	l	q	n	q	p	r	q	t	q	q	6	0,027	
r.	Lokasi pemasaran terbatas	a	b	c	r	e	r	g	h	r	r	k	l	r	r	r	r	r	n	r	r	r	12	0,053	
s.	Tekstur produk mudah rusak	a	b	c	d	s	f	g	h	i	j	r	l	s	n	s	s	q	n	t	u	v	4	0,017	
t.	ROI rendah	a	b	c	d	t	t	t	h	t	t	s	t	t	t	n	t	t	r	t	u	v	11	0,049	
u.	Teknologi sederhana	a	b	c	d	u	f	g	h	i	u	t	u	u	u	o	u	q	r	u	u	u	9	0,040	
v.	Cycle effectiveness	a	b	c	d	v	f	g	h	i	v	k	v	m	v	o	p	q	r	v	v	u	6	0,027	
	Total																						226	1,000	

Tabel 8. Matriks Urgensi Untuk Penentuan Bobot Faktor Eksternal

No.	Faktor Eksternal	Faktor Yang Lebih Urgen							$\Sigma$	Bobot
		a	b	c	d	e	f	g		
	Peluang									
a	Pengelolaan limbah	a	b	c	d	a	a	a	3	0,14
b	Perluasan pasar	b	b	b	b	e	b	b	5	0,24
c	Upaya pengembangan teknologi	c	b	c	c	c	c	c	5	0,24
d	Ketersediaan tenaga kerja	d	b	c	d	d	d	d	3	0,14
	Ancaman									
e	Permintaan stabil	a	e	c	d	e	e	g	3	0,14
f	Persaingan pasar	a	b	c	d	e	f	f	1	0,05
g	Produk substitusi	a	b	c	d	g	f	g	1	0,05
	Total								21	1,00

## DOKUMENTASI

Perendaman kedelai organik



Pencucian kedelai organik



Penirisan I



Penggilingan kedelai organik



Pemasakan



Penyaringan



Pengendapan



Pencetakan



Penirisan II



Tahu Pelangi Organik



Produk siap dipasarkan



