

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI
TAHU TAKWA SKALA RUMAH TANGGA
Studi Kasus Di Kelurahan Tinalan Kota Kediri Jawa Timur**

SKRIPSI

Oleh:

S.DIO AIRLANGGA PUTRA.A

135040107111035



PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

FAKULTAS PERTANIAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2018

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI TAHU
TAKWA SKALA RUMAH TANGGA
Studi Kasus Di Kelurahan Tinalan Kota Kediri Jawa Timur**

Oleh:

S.DIO AIRLANGGA PUTRA.A

135040107111035

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

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

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

MALANG

2018

RINGKASAN

S.DIO AIRLANGGA P.A. 135040107111035. Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Takwa Skala Rumah Tangga Studi Kasus Di Kelurahan Tinalan Kota Kediri Jawa Timur. Dibawah Bimbingan Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS

Pembangunan agroindustri merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur baik material maupun spiritual. Peningkatan kontribusi agroindustri dalam pembangunan nasional terutama dilaksanakan melalui peningkatan produktivitas yang berorientasi pada perluasan kesempatan kerja, peningkatan nilai tambah, efisiensi usaha dan peningkatan pendapatan usaha agroindustri.

Kedelai merupakan komoditas tanaman pangan terpenting ketiga setelah padi dan jagung. Kedelai juga merupakan tanaman palawija yang kaya akan protein yang memiliki arti penting dalam industri pangan dan pakan. Kedelai mampu memperbaiki gizi masyarakat bila dimasukkan dalam pola konsumsi sehari-hari, karena mengandung kadar protein yang tinggi, vitamin dan mineral serta sumber lemak, baik dalam bentuk segar maupun olahan seperti: tempe, tahu, kecap, tauco, minuman sari/susu kedelai, dan sebagainya. Ditinjau dari segi ekonomi, kedelai yang sudah diolah akan meningkatkan nilai jualnya, jika hasil olahannya banyak dibutuhkan, permintaan akan kedelai pun meningkat. Hal ini sangat berpengaruh pada harga kedelai serta kesejahteraan petani dan penjual kedelai.

Kota Kediri merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur yang terkenal sebagai kota produsen rokok terbesar di Indonesia. Selain itu Kota Kediri juga terkenal dengan julukan kota tahu. Di Kota Kediri, tahu kuning yang dikenal dengan sebutan tahu takwa, merupakan ikon yang selalu dijadikan oleh oleh ketika seseorang mengunjungi Kota Kediri. Tahu kuning adalah makanan yang dibuat dari olahan kacang kedelai yang difermentasikan dan diambil sarinya. Tahu yang dihasilkan memiliki ciri khas yang berbeda dari tahu pada umumnya. Tahu takwa Kota Kediri memiliki tekstur yang lebih kenyal dan rasa yang khas dibanding tahu pada umumnya.

Kendala dalam pengembangan IKM tahu takwa ini adalah pada efisiensi pemasaran dimana selama ini penjualan hanya dilakukan melalui toko dari produsen tersebut sehingga jika ada konsumen luar kota yang menginginkan produk olahan tahu takwa tersebut harus datang langsung ke toko atau tempat penjualan produk tahu takwa di Kota Kediri, produk olahan tahu takwa ini belum banyak ditemui di daerah lain. Diperlukan adanya strategi yang tepat agar agroindustri tersebut dapat terus berkembang. Sehingga dengan adanya strategi yang tepat akan dapat mencapai keberhasilan dalam memanfaatkan potensi sumberdaya alam secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan mengkaji beberapa pokok permasalahan, yaitu (1) Efisiensi pemasaran yang dilakukan oleh agroindustri tahu di lokasi penelitian, (2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan untuk menentukan strategi pengembangan yang tepat bagi agroindustri tahu. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui efisiensi pemasaran yang dilakukan oleh agroindustri tahu, (2) Merumuskan strategi yang tepat dalam upaya pengembangan agroindustri tahu. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dan analisis menggunakan analisis SWOT yang berupa matrik IFE, matrik EFE, Matrik Grand Strategy, dan Matrik SWOT.

Berdasarkan hasil penelitian pemasaran agroindustri tahu takwa di kota Kediri telah cukup efektif yang dibuktikan dari perhitungan bahwa kedua agroindustri sudah dalam kategori yang efisien dalam pemasaran dimana nilai R/C ratio pada responden pertama sebesar 2,8 dan 1,5 untuk responden kedua, semuanya >1 yang berarti usaha tersebut menguntungkan dan layak untuk dilanjutkan serta dikembangkan. Strategi yang dapat dikembangkan dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar, memperluas wilayah pemasaran, meningkatkan kapasitas produksi dan mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku. Strategi *Weakness Opportunities* dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas Sumber daya manusia melalui pelatihan, pemakaian teknologi yang lebih modern dalam berproduksi, meningkatkan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam kegiatan pelatihan, penyediaan peralatan produksi, perbaikan manajemen dalam pembukuan.

SUMMARY

S.DIO AIRLANGGA P.A. 135040107111035. Development Strategy Analysis Home Agroindustry of Tofu Takwa Case Study In Tinalan Kediri City, East Java. Supervised by Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS

Agro-industry development is an integral part of national development that aims to create a just and prosperous society both material and spiritual. Increasing the contribution of agroindustry in national development is mainly implemented through increased productivity oriented to the expansion of employment opportunities, increased value added, business efficiency and increased agro-industry revenue.

Soybeans are the third most important food crop after paddy and maize. Soybeans are also rich in protein-rich crops that have significance in the food and feed industry. Soybean is able to improve the nutrition of the community when included in the daily consumption patterns, because it contains high protein, vitamins and minerals and sources of fat, both in the form of fresh and processed such as: tempeh, tofu, soy sauce, tauco, etc. In terms of economics, processed soybeans will increase the selling value, if the processed products are much needed, soybean demand will increase. This is very influential on soybean prices as well as the welfare of farmers and soybean sellers.

Kediri is one of the cities in East Java Province which is famous as the biggest cigarette producer city in Indonesia. Kediri City is also famous with the nickname of Tofu City. In Kediri, Yellow Tofu known as know piety, is an icon that is always made souvenir when someone visits Kediri. Yellow tofu is a food made from processed soy beans fermented and utilized the sari. The tofu produced has distinctive characteristics that are different from the average tofu. Tofu Takwa Kediri has a more chewy texture and a distinctive taste than know in generally.

Problem in development of SMEs know this piety is on marketing efficiency where during this sale is only done through the shop of the manufacturer so that if there are consumers outside the city who want processed products know piety must come directly to the store or place of sale of tofu products in Kediri, processed products know piety is not yet found in other place.

There is a need for an appropriate strategy for the agro-industry to continue to grow. So that with the right strategy will be able to achieve success in exploiting natural resources potency optimally.

Based on the description, this study will examine several issues, (1) marketing efficiency carried out by tofu agroindustry in the research location, (2) to identify the strengths and weaknesses to determine the appropriate development strategy for tofu agro industry. The purpose of this research are (1) To know the marketing efficiency done by know agroindustry, (2) to formulate the right strategy in the effort of developing agroindustry know.

Sampling technique in this study using purposive sampling, meaning that the respondent was chosen deliberately with certain considerations by the researchers, with the sample size of 2 agroindustry. Data analysis methods used are quantitative analysis and analysis using SWOT analysis in the form of IFE matrix, EFE matrix, Grand Strategy Matrix, and SWOT Matrix.

Based on the results of marketing agroindustry tofu Kediri has been quite effective as evidenced from the calculation that the two agroindustry already in the category of efficient in marketing where the value of R / C ratio in the first respondents of 2.8 and 1.5 for the second respondent, overall > 1 which means the business is profitable and feasible to be continued and developed.

The strategy that can be developed by improving the quality, quantity and continuity of products in the market, expanding the marketing area, increasing production capacity and maintaining the trust of raw material suppliers. Weakness Opportunities strategy can be done through quality improvement Human resources through training, use of more modern technology in production , increasing cooperation with local government in training activities, provision of production equipment, improvement of management in accounting.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan AnugrahNya sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul: **Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Takwa Skala Rumah Tangga Studi Kasus Di Kelurahan Tinalan Kota Kediri, Jawa Timur.**

Selama proses penyusunan proposal skripsi ini penulis mendapatkan banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini ijinkan penulis menghaturkan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS, Pembimbing utama skripsi yang dengan sabar meluangkan waktu untuk memberi bimbingan, arahan serta motivasi, kepada penulis
2. Seluruh Dosen S1 Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu dari awal sampai akhir.
3. Kedua orangtua: Ahmad Santoso, ST dan Siti Asiyah, S.Kep.Ns, M.Kes, yang tidak pernah lelah menyayangi, serta mendo'akan tiada henti.
4. Teman-teman agribisnis angkatan 2013 yang pernah satu kelas dengan penulis serta yang penulis kenal lainnya , terima kasih canda tawanya selama 4 tahun di kampus
5. Sahabat penulis : Gusti Ryan , Yoga Pratama , Gagas Galang, Keluarga Cendana yang tidak pernah bosan mendengar keluh kesah penulis dan selalu memberikan motivasi
6. Responden Penelitian yang telah mengijinkan penulis melakukan pengambilan data dan wawancara sehingga berguna untuk penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas budi baik semua pihak yang telah memberikan bantuan. Penulis menyadari bahwa penyusunan Proposal ini masih jauh dari harapan dan kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis menerima untuk kritik, saran dan koreksi demi penyempurnaan tulisan berikutnya.

Malang, September 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
SUMMARY.....	iii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Teori Pemasaran	11
2.3. Tinjauan Umum Efisiensi Pemasaran.....	13
2.4. Tinjauan Umum Strategi Pengembangan Usaha.....	13
2.5. Alat-alat Analisis.....	14
2.5.1. Analisis SWOT.....	14
2.5.2. Analisis Lingkungan	15
2.6. Tinjauan Agroindustri.....	18
2.6.1. Pengertian Agroindustri	18
2.6.2. Peranan Agroindustri.....	19
2.6.3. Skala Usaha Agroindustri.....	20
2.6.4. Permasalahan dalam Pengembangan Agroindustri.....	21
2.7. Tinjauan Umum Kacang Kedelai.....	23
2.7.1. Taksonomi Tanaman Kedelai.....	23
2.7.2. Kegunaan Kacang Kedelai.....	23
2.8. Tinjauan Umum Produk Tahu.....	24
2.8.1. Macam-Macam Tahu.....	24
2.8.2. Proses Pembuatan Tahu.....	26
III. KERANGKA PEMIKIRAN	
3.1. Kerangka Pemikiran.....	27
3.2. Batasan Masalah.....	31
3.3. Definisi Operasional.....	31
3.4. Pengukuran Variabel.....	31



IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Metode Penentuan Lokasi.....	33
4.2. Metode Penentuan Responden.....	33
4.3. Metode Pengumpulan Data.....	33
4.4. Metode Analisis Data.....	34
4.4.1. Analisis Efisiensi Biaya.....	35
4.4.2. Analisis Margin Pemasaran.....	35
4.4.3. Analisis Lingkungan Perusahaan.....	36
4.4.4. Matrik SWOT.....	40
V. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN	
5.1. Keadaan Geografis dan Batas Administrasi Kota Kediri.....	41
5.2. Kondisi Penduduk Kota Kediri.....	42
5.3. Potensi Kegiatan Industri Kota Kediri.....	43
VI. HASIL DAN PEMBAHASAN	
6.1. Profil Agroindustri Tahu	45
6.2. Kondisi umum agroindustri tahu.....	46
6.3. Gambaran produksi agroindustri tahu.....	46
6.3.1. Proses produksi tahu.....	47
6.4. Pemasaran agroindustri tahu.....	50
6.5. Peran kelembagaan dalam agroindustri tahu.....	51
6.6. Analisis efisiensi pemasaran tahu.....	52
6.7. Strategi pengembangan agroindustri tahu.....	52
6.7.1. Analisis lingkungan internal (IFE).....	53
6.7.2. Analisis lingkungan eksternal (EFE).....	57
6.7.3. Analisis Matrik Internal Factor Evaluation (MIFE).....	61
6.7.4. Analisis Matrik Eksternal Factor Evaluation (MEFE)..	64
6.7.5. Analisis Matrik Grand Strategi.....	65
6.7.6. Analisis Matrik SWOT.....	66
6.7.7. Implementasi Strategi.....	68
VII. KESIMPULAN DAN SARAN	
7.1. Kesimpulan.....	74
7.2. Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA.....	76
LAMPIRAN.....	78

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
1.1	Pertumbuhan IKM di Kota Kediri.....	2
1.2	Jenis Unit Usaha IKM di Kota Kediri.....	3
2.1	Matrik SWOT.....	15
4.1	Analisis Faktor Internal.....	37
4.2	Analisis Faktor Eksternal.....	37
5.1	Luas wilayah kota Kediri berdasarkan Kecamatan..	41
5.2	Data jumlah penduduk kota Kediri berdasarkan jenis kelamin tahun 2014.....	42
5.3	Data penduduk kota Kediri berdasarkan kelompok umur tahun 2016.....	42
5.4	Sektor perindustrian kota Kediri tahun 2016.....	43
6.1	Profil agroindustri tahu takwa.....	45
6.2	Matrik IFE pada agroindustri tahu.....	62
6.3	Matrik EFE pada agroindustri tahu.....	64
6.4	Matrik SWOT agroindustri tahu.....	67



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kuadran Analisis SWOT.....	17
3.1	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	30
4.1	Matriks Posisi Kompetitif.....	38
4.2	Matriks internal-Eksternal.....	39
6.1	Tahapan proses pembuatan tahu.....	47
6.2	Posisi strategis agroindustri tahu.....	65



RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir di Kota Kediri pada tanggal 19 Desember 1994, anak tunggal dari kedua orang tua Ahmad Santoso (Ayah) dan Siti Asiyah (Ibu) . Penulis memulai pendidikan dasar di SDN Mojoroto 1 Kediri pada tahun 2000 hingga 2006, penulis melanjutkan jenjang sekolah menengah pertama di SMPN 1 Kediri lulus pada tahun 2009. Penulis melanjutkan pendidikan sekolah jenjang tingkat atas di SMAN 1 Kediri lulus pada tahun 2013. Penulis melanjutkan jenjang pendidikan perguruan tinggi mengenyam ilmu di Universitas Brawijaya, Fakultas Pertanian, Program Studi Agribisnis dan lulus di tahun 2018.



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan agroindustri merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur baik material maupun spiritual. Peningkatan kontribusi agroindustri dalam pembangunan nasional terutama dilaksanakan melalui peningkatan produktivitas yang berorientasi pada perluasan kesempatan kerja, peningkatan nilai tambah, efisiensi usaha dan peningkatan pendapatan usaha agroindustri. Salah satu strategi yang ditempuh dalam rangka memajukan agroindustri adalah meningkatkan pendapatan taraf hidup petani dan nelayan (Soekartawi, 2000). Pengembangan Agroindustri di Indonesia terbukti mampu membentuk pertumbuhan ekonomi nasional. Di tengah krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada tahun 1997-1998, agroindustri ternyata menjadi sebuah aktivitas ekonomi yang mampu berkontribusi secara positif terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Selama masa krisis, walaupun sektor lain mengalami kemunduran atau pertumbuhan negatif, agroindustri mampu bertahan dalam jumlah unit usaha yang beroperasi. (Mangunwijaya, 2009).

Kedelai merupakan komoditas tanaman pangan terpenting ketiga setelah padi dan jagung. Kedelai juga merupakan tanaman palawija yang kaya akan protein yang memiliki arti penting dalam industri pangan dan pakan. Kedelai mampu memperbaiki gizi masyarakat bila dimasukkan dalam pola konsumsi sehari-hari, karena mengandung kadar protein yang tinggi, vitamin dan mineral serta sumber lemak, baik dalam bentuk segar maupun olahan seperti: tempe, tahu, kecap, tauco, minuman sari/susu kedelai, dan sebagainya. (Balitbang, 2004)

Ditinjau dari segi ekonomi, kedelai yang sudah diolah akan meningkatkan nilai jualnya, jika hasil olahannya banyak dibutuhkan, permintaan akan kedelai pun meningkat. Hal ini sangat berpengaruh pada harga kedelai serta kesejahteraan petani dan penjual kedelai. Ditinjau dari segi kesehatan, hasil olahan kedelai dapat lebih mudah dicerna dan mengandung lebih banyak gizi. Disamping itu, hasil olahan kedelai lebih disukai oleh banyak orang (Kurniati, 2008). Walaupun banyak keunggulan kedelai dan hasil olahannya, nyatanya agroindustri yang berbahan dasar kedelai masih banyak mengalami kendala.

Kota Kediri merupakan salah satu kota di Provinsi Jawa Timur yang terkenal sebagai kota produsen rokok terbesar di Indonesia. Selain itu Kota Kediri juga terkenal dengan julukan kota tahu. Di Kota Kediri, tahu kuning yang dikenal dengan sebutan tahu takwa, merupakan ikon yang selalu dijadikan oleh oleh ketika seseorang mengunjungi Kota Kediri. Tahu kuning adalah makanan yang dibuat dari olahan kacang kedelai yang difermentasikan dan diambil sarinya. Tahu yang dihasilkan memiliki ciri khas yang berbeda dari tahu pada umumnya. Tahu takwa Kota Kediri memiliki tekstur yang lebih kenyal dan rasa yang khas dibanding tahu pada umumnya.

Industri tahu takwa Kota Kediri termasuk ke dalam golongan IKM (Industri Kecil Menengah). IKM (Industri Kecil Menengah) memainkan peran yang semakin konkret terhadap pembangunan daerah dan pertumbuhan ekonomi Kota Kediri. Terbukti bahwa jumlah unit usaha dan daya serap tenaga kerja menunjukkan *trend* positif dari tahun ke tahun. Pertumbuhan IKM secara umum di Kota Kediri dalam enam tahun terakhir dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Pertumbuhan IKM di Kota Kediri

No.	Tahun	Jumlah Unit Usaha	Nilai Produksi (Rp)*	Jml.Tenaga Kerja (Orang)
1.	2006	448	356.618	5.084
2.	2007	469	364.072	5.222
3.	2008	476	366.069	5.265
4.	2009	505	381.865	5.402
5.	2010	528	403.347	5.560
6.	2011	560	437.339	5.825

*) dalam juta

Sumber : Disperindagtamben Kota Kediri, 2011

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dilihat jumlah unit usaha IKM Kota Kediri dari tahun 2006 sampai 2011 mengalami peningkatan. Tahun 2006 jumlah unit usaha IKM yaitu sebesar 448 unit dan pada tahun 2011 mencapai 560 unit. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada rentang waktu 2006-2011 terjadi peningkatan jumlah unit usaha sebesar 122 unit atau kurang lebih sebesar 22%. Selain terjadi peningkatan jumlah unit usaha, terjadi pula peningkatan jumlah nilai produksi yang semula sebesar 354.616.000 pada tahun 2006, menjadi 437.339.000

pada tahun 2011. Hal tersebut menunjukkan peningkatan nilai produksi sebesar Rp. 82.723.000 atau sebesar 19%. Peningkatan jumlah unit usaha IKM yang terjadi pada tahun 2006-2011 di Kota Kediri akan berdampak pada penyerapan jumlah tenaga kerja sebesar 12,72%.

Jika di lihat dari jenis usaha, Unit IKM di Kota Kediri sebagian besar bergerak dalam produksi makanan dan pengolahan hasil pertanian. Hal ini dikarenakan wilayah-wilayah penyangga disekitar Kota Kediri merupakan penghasil berbagai komoditas pertanian sehingga banyak pihak yang melihatnya sebagai peluang usaha yang prospektif dan kemudian diolah menjadi produk yang memiliki nilai tambah, bahkan beberapa diantaranya telah berhasil memasarkan produknya menembus pasar internasional. Berikut adalah beberapa jenis unit usaha IKM yang ada di Kota Kediri.

Tabel 1.2 Jenis Unit usaha IKM di Kota Kediri.

No.	Jenis Usaha	Σ Unit Usaha	Volume Produksi	Nilai Produksi (Rp. .000)	Σ Tenaga Kerja
1	Emping Mlinjo	21	22500	450.000	27
2	Makanan Olahan atau Roti	50	1.022.295	1.600.350	105
3	Jamu	61	380.700	596.122	75
4	Krupuk	45	1.031.751	2.523.050	133
5	Kue	81	7.677.500	1.739.300	192

Sumber: Disperindagtamben Kota Kediri, 2013

Unit usaha UKM sangat berperan penting dalam pembangunan daerah dan perkembangan perekonomian di Kota Kediri. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian sebagai salah satu upaya untuk mengembangkan pemasaran, nilai tambah, dan peningkatan strategi pengembangan dalam UKM tahu takwa. Sehingga diharapkan bisa menjaga keberlanjutan usaha tahu takwa yang akan memberikan dampak positif pada produsen dan Kota Kediri sebagai kota tahu. Meskipun usaha tahu ini cukup menjanjikan, akan tetapi masih banyak kendala yang dijumpai

Kendala utama pengembangan UKM tahu disebabkan karena terbatasnya produksi kedelai di dalam negeri. Sekitar 70-80% kebutuhan kacang kedelai dalam negeri dipenuhi dengan impor dari berbagai negara, sedangkan industri yang menggunakan bahan baku kedelai terbesar adalah industri tahu dan tempe yang umumnya berskala kecil dan menengah. Ketergantungan atas impor kedelai merupakan ancaman bagi keberlanjutan usaha industri pengolahan kedelai (industri tahu), diduga hal inilah yang menghambat perkembangan industri tahu di Indonesia. Faktor budaya dan psikologis masyarakat/ konsumen tahu juga turut mempengaruhi perkembangan industri tahu, masyarakat pulau Jawa diindikasikan lebih menyukai produk olahan kedelai seperti tahu dan tempe di banding masyarakat di wilayah lainnya. Hal ini dapat dilihat bahwa sentralisasi industri tahu di Pulau Jawa (Nurhayati, 2012).

Masalah lain yang masih menjadi kendala dalam pengembangan IKM tahu takwa ini adalah pada efisiensi pemasaran dimana selama ini penjualan hanya dilakukan melalui toko dari produsen tersebut sehingga jika ada konsumen luar kota yang menginginkan produk olahan tahu takwa tersebut harus datang langsung ke toko atau tempat penjualan produk tahu takwa di Kota Kediri, produk olahan tahu takwa ini belum banyak ditemui di daerah lain. Faktor nilai tambah juga masih menjadi persoalan karena selama ini fakta yang ditemukan produk dari tahu takwa ini masih terbatas jenisnya, belum banyak variasi yang dihasilkan dari olahan tahu takwa tersebut, selain itu pengemasan yang dilakukan masih sangat tradisional sehingga sehingga harga jualnya juga masih rendah. Strategi pengembangan usaha yang dilakukan saat ini masih terbatas di toko milik pribadi dari produsen tahu takwa tersebut, sehingga penjualan hanya terbatas di Kota Kediri saja, selain itu daya simpan tahu juga masih singkat jika ingin dibawa sebagai oleh-oleh ke luar kota.

Upaya yang dapat dilakukan untuk menjaga keberlangsungan industri tahu antara lain dengan mencari alternatif bahan baku untuk industri tahu dalam pengembangan industri tahu di masa mendatang, melakukan inovasi terhadap produk tahu dan melakukan pemasaran yang dapat menjangkau berbagai wilayah. Dengan demikian penting untuk melakukan penelitian tentang upaya efisiensi

pemasaran, nilai tambah dan strategi pengembangan pada agroindustri tahu di Kota Kediri.

1.2 Rumusan Masalah

Menurut Kotler dan Armstrong (2008) Konsep pemasaran adalah pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pengetahuan akan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan yang diinginkan dengan lebih baik dari pada pesaing. Dalam pemasaran terdapat lima konsep alternatif yang mendasari langkah-langkah organisasi dalam merancang dan melaksanakan strategi pemasaran mereka :

1. Konsep produksi

Konsep produksi berpendapat bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan harganya terjangkau. Karena itu manajemen harus berfokus pada peningkatan efisiensi produksi dan distribusi.

2. Konsep produk

Konsep produk mengatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan kualitas, kinerja, dan fitur inovatif yang terbaik. Berdasarkan konsep ini strategi pemasaran berfokus pada perbaikan produk yang berkelanjutan.

3. Konsep penjualan

Banyak perusahaan mengikuti konsep penjualan, yang menyatakan bahwa konsumen tidak akan membeli produk perusahaan kecuali jika produk itu dijual dalam skala penjualan dan usaha promosi yang besar. Konsep ini biasanya dipraktikkan pada barang yang tidak dicari, barang-barang yang tidak terpikir akan dibeli oleh konsumen dalam keadaan normal, seperti asuransi atau donor darah.

4. Konsep pemasaran

Konsep pemasaran menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada pengetahuan akan kebutuhan dan keinginan target pasar dan memberikan kepuasan yang diinginkan dengan lebih baik daripada pesaing. Berdasarkan konsep ini, fokus dan nilai pelanggan adalah jalan menuju penjualan dan keuntungan.

5. Konsep pemasaran berwawasan sosial

Konsep pemasaran berwawasan sosial mempertanyakan apakah konsep pemasaran murni sudah memperhatikan kemungkinan konflik antara keinginan jangka pendek konsumen dan kesejahteraan jangka panjang konsumen.

Seiring berkembangnya jaman, industri-industri tahu di Kota Kediri semakin banyak. Hal tersebut yang membuat persaingan dalam bisnis industri ini semakin ketat. Selain persaingan yang ketat antar UKM Tahu Takwa, harga bahan baku yang cenderung meningkat sangat mempengaruhi perkembangan dan keberlanjutan dari UKM Tahu Takwa tersebut. Harga jual produk Tahu Takwa yang ditawarkan oleh produsen masih terbilang murah. Fenomena tersebut menyebabkan banyak UKM Tahu Takwa berhenti berproduksi. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa efisien usaha yang dilakukan oleh UKM Tahu Takwa dengan berbagai skala produksi. Dari paparan tersebut, dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah efisiensi pemasaran yang dilakukan pada UKM Tahu Takwa di Kota Kediri ?
2. Bagaimanakah strategi pengembangan UKM Tahu Takwa di Kota Kediri ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui efisiensi pemasaran yang dilakukan pada IKM Tahu Takwa di Kota Kediri.
2. Mengetahui strategi pengembangan pada IKM Tahu Takwa di Kota Kediri.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi konsumen, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk menambah pengetahuan masyarakat.
2. Bagi produsen, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam mengembangkan usahanya di waktu yang akan datang.
3. Bagi pemerintah, hasil penelitian dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan sektor industri dan perekonomian.

4. Bagi perguruan tinggi, hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pelengkap informasi dan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang bertujuan untuk membentuk suatu strategi yang sesuai untuk mengembangkan agroindustri telah banyak dilakukan. Pada penelitian kali ini, peneliti akan melakukan kajian mengenai analisis strategi pemasaran untuk mengembangkan agroindustri tahu takwa di Kota Kediri. Oleh sebab itu dibutuhkan kajian penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Berikut adalah hasil penelitian yang terkait dengan kajian penelitian yang akan diambil oleh peneliti:

Thomas Martin Key, Andrew J. Czaplewski (2017) dalam penelitiannya yang berjudul *Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach* menyimpulkan hasil sbb: bahwa dalam strategi pemasaran sosial terpadu berbasis komunikasi, terdapat 6 elemen yang harus dipertimbangkan untuk menentukan strategi pemasaran sosial yaitu (1) *Advertising* (iklan), (2) *Direct marketing* (pemasaran langsung), (3) *Sales promotions* (promosi penjualan), (4) *Public relations* (hubungan masyarakat), (5) *Digital/internet marketing* (pemasaran lewat internet), and (6) *Personal selling* (penjualan pribadi) .

Ergül Söylemezoğlu , Ömer Tuğsal Dorukb (2014) mengungkapkan hasil penelitiannya tentang '*Are Clusters Efficient For The Relation Between Milk Production And Value Added Per Capita In Regional Level?An Empirical Assessment*' di wilayah Turkey, Ia mengungkapkan bahwa Clustering bisa terjadi di suatu wilayah, sektor dan bahkan di suatu negara. Clustering adalah model pembangunan regional baru di mana kegiatan terkonsentrasi di wilayah tersebut untuk membangun sektor jaringan spesifik dan terus memperkuat kekuatan mereka. Studi ini mengelompokkan status produsen susu di wilayah Turki dan yang beroperasi di sektor yang sama. Dan penelitian ini mengulas karakteristik produsen susu yang terletak di sektor clustering dan menetapkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap nilai tambah bruto. Hasil yang diperoleh dengan jelas menegaskan bahwa ada efek pengelompokan untuk pembangunan daerah dalam hal nilai tambah per kapita di Turkey. Cluster muncul di berbagai belahan dunia dalam sejarah hubungan ekonomi karena kedekatannya dengan alam sumber daya,

pengusaha yang memulai bisnis di kawasan ini, kesadaran konsumen potensial, sebuah terobosan teknologi di kawasan ini, ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai di wilayahnya dan karenanya mereka berkembang menjadi struktur cluster yang lebih kompleks, atau terbagi dalam sub kelompok, atau meninggal karena sebab alami. Kesimpulannya, clustering diperlukan untuk meningkatkan nilai tambah.

Penelitian Nunung, dkk (2012) tentang kelayakan dan strategi pengembangan usaha industri kecil tahu di Kuningan Jawa barat, memperoleh hasil bahwa pengembangan usaha tahu layak untuk dilaksanakan berdasarkan nilai Net Present Value (NPV) Rp395.696.655 (positif), Internal Rate of Return (IRR) 38,72% (lebih besar dari discount rate 14%), Benefit/Cost Ratio (B/C ratio) 3,10, Pay Back Period (PBP) 1,19 tahun (kurang dari umur ekonomis 10 tahun) dan titik impas produksi (260.304 unit tahu). Sedangkan aspek yang berpengaruh dalam strategi pengembangan usaha berdasarkan analisis AHP meliputi aspek proses pengolahan produk, pengolahan limbah dan pembiayaan usaha. Prioritas strategi untuk peningkatan mutu produk dengan pelatihan sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan teknik penjadwalan terkait penggunaan bahan baku, pemilihan bahan baku, pembagian pekerjaan, teknik penyusunan Standard Operational Procedure (SOP), serta pengawasan dan pengendalian mutu produk. Prioritas strategi dalam upaya pengolahan limbah adalah dengan pelatihan SDM dalam pengolahan limbah cair menjadi biogas, pembuatan nata de soya dan pembuatan biofilter. Prioritas strategi dalam pembiayaan usaha adalah pinjaman modal usaha dari koperasi, yaitu KOPTI (Koperasi Produsen Tahu Tempe Indonesia).

Penelitian yang dilakukan oleh Intan (2010) tentang analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri produk tahu di Kabupaten Malang memiliki tujuan untuk:

- (1) Menganalisis nilai tambah pada agroindustri produk tahu
- (2) Menganalisis biaya, penerimaan, dan keuntungan agroindustri produk tahu
- (3) Menganalisis kelayakan agroindustri produk tahu
- (4) Menganalisis strategi pengembangan pada agroindustri produk tahu. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis:

(1) Analisis kualitatif yang meliputi analisis SWOT

(2) Analisis kuantitatif meliputi analisis nilai tambah, analisis biaya, penerimaan dan keuntungan, analisis kelayakan usaha serta analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan (1) Nilai tambah untuk produk tahu tanpa kemasan dengan ukuran besar dari setiap kilogram kedelai yaitu Rp 2.415,00 dan rasio nilai tambah sebesar 30,19%, kemudian untuk produk tahu dengan ukuran kecil setiap kilogram kedelai memiliki nilai tambah Rp 2.605,00 dan rasio nilai tambah 31,92%; (2) Keuntungan yang diperoleh setiap harinya Rp 757.377,08; (3) Agroindustri layak dikembangkan karena jumlah produk yang dihasilkan melebihi jumlah BEP dan nilai R/C rasio lebih dari 1; (4) Strategi yang dilakukan berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM yaitu: menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang baik, mengembangkan usaha disegala bidang, menambah modal usaha dengan mengadakan kerjasama dengan pemerintah atau berbagai relasi.

Penelitian Yulida (2011) yang berjudul Analisis Efisiensi Agroindustri Kacang Kedelai di Desa Dayun Kecamatan Dayun Kabupaten Sial menyatakan bahwa nilai tambah (pendapatan) rata-rata selama bulan September 2009 untuk tahu adalah Rp 3.642,40/bahan baku kacang kedelai, artinya setiap satu kilogram bahan baku kacang kedelai memberikan nilai tambah sebesar Rp 3.642,40. Untuk nilai tambah tempe adalah sebesar Rp 3.825,18 artinya setiap satu kilogram bahan baku kacang kedelai yang digunakan untuk memproduksi tempe memberikan nilai tambah sebesar Rp 3.825,18. Distribusi nilai tambah untuk tahu terhadap tenaga kerja rata-rata 0,72% dan rata-rata 99,28% tingkat keuntungan, sedangkan untuk tempe rata-rata 2,18% distribusi nilai tambah untuk tenaga kerja dan 97,82% rata-rata untuk distribusi tingkat keuntungan. Besar kecilnya proporsi bagian tenaga kerja ini tidak mencerminkan besar kecilnya perolehan pekerja. Angka ini hanya memberikan gambaran perimbangan antara besarnya bagian pendapatan tenaga kerja (*labour income*) dengan bagian pendapatan responden. Tahu memberikan margin rata-rata sebesar Rp 5.900/kg bahan baku yang didistribusikan untuk tenaga kerja sebesar 0,44% sumbangan input lain 38,26% dan keuntungan perusahaan 61,29% sedangkan tempe memberikan margin rata-rata sebesar Rp

5.600/kg bahan baku yang didistribusikan untuk tenaga kerja sebesar 1,485 sumbangan input lain 31,69% dan keuntungan perusahaan 66,81%.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahardian (2015) tentang analisis efisiensi, nilai tambah, serta strategi pengembangan pada agroindustri tahu takwa di Kota Kediri. Memiliki tujuan untuk mengetahui: (1) tingkat efisiensi produksi yang dilakukan oleh Agroindustri Tahu Takwa dengan skala produksi yang berbeda, (3) mengidentifikasi pola saluran pemasaran yang dilakukan, (4) Strategi pengembangan pada agroindustri tahu takwa LYM. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis: (1) Analisis kualitatif yang meliputi analisis SWOT; (2) Analisis kuantitatif meliputi analisis nilai tambah, analisis biaya, penerimaan dan keuntungan, analisis kelayakan usaha.

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

2.2. Teori Pemasaran

Pemasaran menurut Kotler dalam Sudiyono (2002) adalah proses sosial dan manajemen, dimana individu-individu atau kelompok dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya melalui pembuatan dan pertukaran suatu produk dan uang dengan individu-individu atau kelompok lain. Pembagian pemasaran dibagi menjadi dua, yaitu pemasaran makro (*macro marketing*) dan pemasaran mikro (*micro marketing*). Pemasaran mikro adalah kenampakan dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dengan mengantisipasi

kebutuhan konsumen atau pelanggan dengan cara mengendalikan aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen atau pelanggan. Pemasaran makro merupakan proses sosial dimana terjadi pengaturan arus barang-barang dan jasa-jasa ekonomis dari produsen dan konsumen, melakukan interaksi penawaran dan permintaan secara efektif dengan harapan mencapai tujuan masyarakat (Mcchartry dan Perceant Jr. dalam Sudiyono, 2002).

Pemasaran merupakan bagian manajemen yang diterapkan secara strategis dalam perencanaan, pengaturan dan pengawasan dengan motivasi untuk mencapai keuntungan dengan jalan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik dengan melakukan integrasi usaha ke belakang (*Backwardl inkage*) maupun integritas ke depan (*forward linkage*). Integritas usaha ke belakang pada umumnya bertujuan untuk menjamin ketersediaan bahan baku, sedangkan integrasi ke depan lebih menekankan aspek pemasaran. Integrasi usaha ini dapat dilakukan melalui kegiatan pengolahan, pendirian lembaga keuangan dan penjualan dalam suatu sistem pemasaran (Bell dalam Sudiyono, 2002).

Menurut Sudiyono (2002), pemasaran komoditi non-pertanian lokasi produsen terkonsentrasi dan barang yang dihasilkan dapat direncanakan secara cermat, mengenai jumlah, mutu, dan waktu pembuatan barang. Produsen produk non-pertanian pada umumnya menghasilkan barang dalam jumlah besar, sehingga produsen dapat mendistribusikan secara langsung melalui pedagang besar, agen dan pengecer serta konsumen. Sebaliknya pada komoditi pertanian dihasilkan secara terpencar-pencar, berupa bahan mentah yang perlu pengolahan lebih lanjut dan dalam jumlah yang relatif sedikit sehingga untuk menutup biaya-biaya yang diperlukan lembaga pemasaran dalam melakukan fungsi-fungsi pemasaran diperlukan volume perdagangan yang cukup besar. Pemasaran komoditi pertanian dimulai dari proses konsentrasi yaitu pengumpulan produk-produk pertanian dari petani ke tengkulak, pedagang pengumpul dan pedagang besar serta diakhiri proses distribusi yaitu penjualan barang dari pedagang ke agen pengecer dan konsumen.

2.3. Tinjauan Umum Efisiensi Pemasaran

Pengertian efisiensi usaha yaitu menggambarkan beberapa masukan (input) yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran (output). Unit organisasi yang paling efisien adalah unit yang dapat memproduksi sejumlah keluaran dengan penggunaan masukan yang sesuai dengan kebutuhan dan menghasilkan keluaran terbanyak dari masukan yang tersedia.

Menurut Soekartawi (1995), efisiensi diartikan sebagai upaya penggunaan input yang sekecil-kecilnya untuk mendapatkan produksi yang sebesar-besarnya. Situasi yang demikian akan terjadi jika pengusaha mampu membuat suatu upaya jika nilai total pendapatan kotor untuk suatu input sama dengan total biaya produksi tersebut atau dapat dituliskan sebagai berikut :

$$R/C \text{ ratio} = \frac{\text{Total Pendapatan Kotor (Penerimaan)}}{\text{Total Biaya Produksi}}$$

Keterangan :

$R/C > 1$ berarti usaha efisien (Untung)

$R/C = 1$ berarti usaha impas (Tidak untung dan tidak rugi)

$R/C < 1$ berarti usaha tidak efisien (rugi)

2.4. Tinjauan Umum Strategi Pengembangan Usaha

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

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

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

2.5. Alat-alat Analisis

2.5.1 Analisis SWOT

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

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan (*Strengths*) adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumberdaya, keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

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

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*Opportunity*) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang awalnya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan,

perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*Treats*)

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

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

Tabel 2.1. Matrik SWOT

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

Sumber: Umar, 2001

2.5.2 Analisis Lingkungan

Identifikasi lingkungan mencakup analisis dan diagnostik lingkungan sehingga penyusunan strategi mampu mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan (Supriyono, 1998). Lingkungan meliputi faktor-faktor dalam dan luar perusahaan yang dapat menuntun kearah kesempatan-kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan yaitu pola semua kondisi atau faktor baik dari internal maupun eksternal yang

mempengaruhi atau menuntun kearah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap keputusan strategi. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal dan eksternal.

A. Lingkungan Internal

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

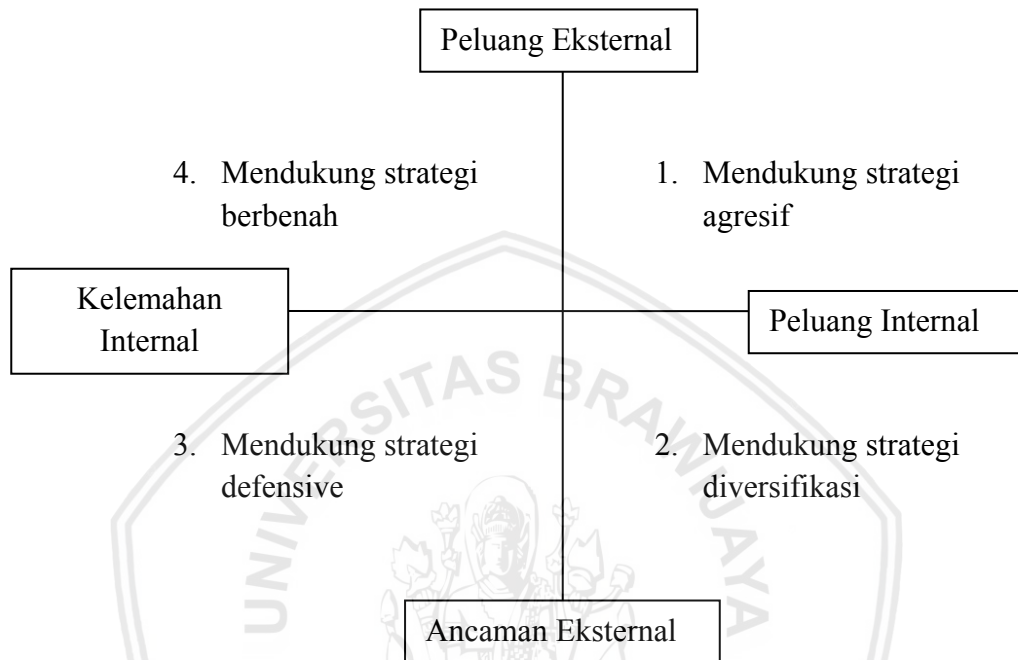
Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, misalnya dari aspek keuangan, SDM, pemasaran, produksi. Selanjutnya suatu matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap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

B. Lingkungan Eksternal

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

Setelah faktor-faktor strategis eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, misalnya dari aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik,

persaingan dipasar industri dimana agroindustri berada, serta data eksternal relevan lainnya. Selanjutnya suatu matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan tersebut yaitu peluang dan ancaman (David, 2006).



Gambar 2.1 Kuadran Analisis SWOT

- Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai macam ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (pasar/produk).
- Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai anacaman dan kelemahan internal. (Rangkuti, 2003)

2.6. Tinjauan Agroindustri

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

2.6.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri adalah kegiatan yang memanfaatkan hasil pertanian sebagai bahan baku, merancang dan menyediakan peralatan serta jasa untuk kegiatan tersebut (Soekartawi, 2007). Secara eksplisit agroindustri adalah perusahaan yang memproses bahan nabati (yang berasal dari tanaman) atau hewani (yang dihasilkan oleh hewan). Proses yang digunakan mencakup perubahan dan pengawetan melalui perlakuan fisik atau kimiawi, penyimpanan, pengemasan dan distribusi.

Agroindustri sebagai penggerak pembangunan sektor pertanian diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam kegiatan pembangunan daerah baik dalam sasaran pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi, maupun stabilitas nasional. Sektor agroindustri mampu meningkatkan pendapatan para pelaku agribisnis, mampu menyerap tenaga kerja, mampu meningkatkan perolehan devisa dan mampu mendorong munculnya industri baru disektor pertanian, menciptakan struktur ekonomi yang tangguh, efisien dan fleksibel, menciptakan nilai tambah, meningkatkan penerimaan devisa, menciptakan lapangan kerja, dan memperbaiki pendapatan.

Agroindustri merupakan bentuk industri yang mengolah produk-produk pertanian dan merupakan bidang usaha yang strategis untuk dikembangkan. Peran strategis agroindustri adalah sebagai berikut (Soekartawi, 2000):

1. Pertumbuhan agroindustri akan menentukan perkembangan sektor pertanian
2. Industri pengolahan yang tumbuh dengan pesat (non migas) sebagian besar merupakan produk agroindustri

3. Ekspor non migas, komoditas pertanian, dan produk olahan masih menyumbang bagian terbesar dari nilai ekspor total
4. Industri yang bersifat sektor pertanian memiliki keterkaitan industri yang kuat dengan berbagai sektor lain
5. Tekanan globalisasi dan persoalan lingkungan akan semakin mendorong pemilihan industri yang memiliki keunggulan komparatif berbasis pemanfaatan sumberdaya yang relatif berlimpah dan berdampak kecil terhadap lingkungan.

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

2.6.2 Peranan Agroindustri

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

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

Sumbangan agroindustri terhadap pembangunan ekonomi nasional dapat dilihat dari kemampuannya meningkatkan devisa melalui ekspor, peranannya dalam menyediakan keperluan bahan pokok masyarakat dalam bentuk pangan bernilai gizi, perumahan, pakaian, serta dalam menciptakan nilai tambah, pendapatan dan kesempatan kerja. Selain itu, agroindustri juga berperan dalam menciptakan permintaan terhadap bahan baku. Dengan demikian agroindustri mendorong pertumbuhan diversifikasi produk pertanian dan selanjutnya mengurangi resiko atau mendorong pemanfaatan lahan-lahan yang sebelumnya tidak digunakan. Dampak berikutnya adalah meningkatkan pendapatan produksi di sektor pertanian (Soeharjo, 1999).

2.6.3 Skala Usaha Agroindustri

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

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

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

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

3. Kriteria usaha menengah adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki asil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,-

2.6.4. Permasalahan dalam Pengembangan Agroindustri

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

1. Kekuatan

- a. Agroindustri merupakan segmen industri yang dapat dijadikan wahana (*medium*) dan tumpuan utama yang paling menjanjikan bagi penciptaan wirausaha baru.
- b. Agroindustri mempunyai fleksibilitas dan ketahanan yang tinggi, karena diuntungkan oleh dominannya tumpuan pasar domestik (khususnya produk-produk barang konsumsi tradisional) serta kuatnya akar pada penggunaan input sumber daya dalam negeri.
- c. Tidak mudah ditembusnya pasar domestik oleh produk-produk sejenis dari import secara alamiah cukup kuat karena tingkat harga yang lebih murah dan disukai konsumen dalam negeri.

2. Kelemahan

- a. Produk-produk agroindustri yang ada kebanyakan masih belum mempunyai daya tembus ke pasar dunia/ekspor.
- b. SDM yang terlibat dalam usaha agroindustri belum banyak yang berkualifikasi handal dan profesional, utamanya pula di bidang kewirausahaan. Pengusaha agroindustri umumnya masih belum mampu memenuhi permintaan pasar yang menuntut kestabilan mutu, jumlah pesanan yang besar, *delivery* cepat dan tepat waktu.
- c. Kemampuan permodalan masih terbatas, dan kemampuan mengakses sumber-sumber dana/permodalan juga terbatas, antara lain tertumbuk masalah biaya konsultasi, biaya promosi penjualan (pameran, brosur, biaya pengujian mutu, pengiriman sampel, dan sebagainya).

3. Peluang

Berbagai peluang sangat menjanjikan untuk pengembangan agroindustri antara lain:

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

4. Ancaman

- a. Persaingan dari produk-produk agroindustri yang berasal dari impor akan semakin tajam sebagai akibat dari semakin terbukanya lalu lintas perdagangan lintas batas sebagai konsekuensi dari globalisasi dan liberalisasi ekonomi, sebagaimana dihadapi sesuai dengan komitmen terhadap ketentuan WTO
- b. Masih rendahnya tingkat kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan keandalan produk-produk agroindustri dalam negeri.

2.7. Tinjauan Umum Kacang Kedelai

2.7.1 Taksonomi Tanaman Kedelai

Kedelai (*Glycine max* (L) Merrill) merupakan salah satu tanaman sumber protein yang penting di Indonesia. Kedelai merupakan sumber protein nabati yang efisien dalam arti bahwa untuk memperoleh jumlah protein yang cukup diperlukan kedelai dalam jumlah kecil. Kesadaran akan masyarakat terhadap menu makanan yang bergizi dibarengi dengan peningkatan jumlah penduduk dan pendapatan per kapita menyebabkan kebutuhan akan kedelai semakin meningkat. Menurut perkiraan kebutuhan kacang-kacangan termasuk kedelai, meningkat sebesar $\pm 7,6\%$ per tahun (Suprpto, 2007).

Menurut Suprpto (2007), kedelai termasuk famili *Leguminosae* (kacang-kacangan). Klasifikasi lengkapnya adalah sebagai berikut:

Nama ilmiah : *Glycine max* (L) Merrill

Spesies : *Mac*

Genus : *Glycine*

Sub famili : *Papilionodeae*

Famili : *Leguminosae*

Ordo : *Polypetales*

Indonesia memiliki iklim yang cocok untuk pertumbuhan kedelai, karena kedelai menghendaki hawa yang cukup panas. Pada umumnya, pertumbuhan kedelai sangat ditentukan oleh ketinggian tempat dan biasanya akan tumbuh baik pada ketinggian tidak lebih dari 500 m diatas permukaan laut. Suhu yang tinggi dan kurangnya curah hujan pada saat menjelang panen memberikan banyak keuntungan. Perkecambahan biji dilapangan dapat dihindarkan dengan pengeringan biji menggunakan sinar matahari. Hal ini akan lebih mudah dikerjakan, sehingga kualitas biji dapat lebih baik. Selain itu pertumbuhan yang optimal dapat diperoleh dengan menanam kedelai pada bulan-bulan kering, asal kelembaban tanah masih cukup terjamin (Suprpto, 2007).

2.7.2. Kegunaan Kacang Kedelai

Kedelai telah beratus-ratus tahun dibudidaya oleh Indonesia, dan prospek pengembangannya masih tetap amat cerah. Hal ini memberikan isyarat bahwa kedelai merupakan nilai ekonomi sosial yang tinggi dan perannya makin strategis

dalam tatanan kehidupan manusia. Kedelai merupakan komoditas pertanian yang sangat dibutuhkan di Indonesia, baik sebagai bahan makanan manusia, pakan ternak, bahan baku industri maupun bahan penyegar. Bahkan dalam tatanan perdagangan internasional, kedelai merupakan komoditas ekspor berupa minyak, pakan ternak dan lain-lain di berbagai Negara di dunia.

Kedelai mempunyai kegunaan yang luas dalam tatanan kehidupan manusia. Penanaman kedelai dapat meningkatkan kesuburan tanah, karena akar-akarnya dapat mengikat Nitrogen bebas (N_2) dari udara dengan bantuan bakteri *Rhizobium sp.*, sehingga unsur Nitrogen bagi tanaman tersedia dalam tanah. Limbah tanaman kedelai berupa brangkasan dapat dijadikan bahan pupuk organik penyubur tanah. Limbah dari bekas proses pengolahan kedelai, misalnya ampas tahu, ampas kecap dan lain-lain, dapat dimanfaatkan untuk bahan makanan tambahan (konsentrat) pada pakan ternak. Bagian yang paling terpenting dari tanaman kedelai adalah bijinya. Biji kedelai dapat diolah menjadi berbagai jenis makanan, misalnya dibuat tahu, tempe, tauco, kecap, dan susu sari kedelai. Dalam industri pengolahan hasil-hasil pertanian, kedelai merupakan bahan baku pakan ternak, minyak nabati, dan lain-lain (Rukmana, 1996).

2.8. Tinjauan Umum Produk Tahu

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

2.8.1. Macam-macam Tahu

Istilah tahu berasal dari bahasa Cina, yakni *tao-hu* atau *teu-hu* dimana kata *tao* atau *teu* berarti kedelai, sedangkan *hu* berarti hancur menjadi bubur. Secara harfiah, tahu adalah tofu berarti makanan dengan bahan baku kedelai yang dihancurkan menjadi bubur (Santoso, 2008). Tahu merupakan gumpalan protein kedelai yang diperoleh dari hasil penyaringan kedelai yang telah digiling dengan penambahan air. Penggumpalan protein dilakukan dengan cara penambahan cairan biang atau garam-garam kalsium. Pada pembuatan tahu akan diperoleh ampas dan cairan hasil penggumpalan tahu sebagai hasil sampingan.

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

1. Tahu Sumedang

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

2. Tahu Cina

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

3. Tahu Kuning

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

4. Tahu Takwa

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

5. Tahu Sutera (dari Jepang)

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

2.8.2 Proses Pembuatan Tahu

Makanan olahan kedelai yang sangat terkenal di Indonesia adalah tahu. Tahu merupakan makanan yang berasal dari Jepang yang biasa disebut dengan *Tafu*, makanan ini sangat menyehatkan karena dibuat langsung dari sari biji kedelai tanpa menggunakan bahan kimia berbahaya. Proses pembuatan tahu memakan waktu yang cukup panjang dari kedelai hingga menjadi sebuah tahu. Proses pembuatan tahu adalah sebagai berikut:

1. Memilih biji kedelai yang baik. Hal tersebut bertujuan agar sari yang dihasilkan baik dan menghasilkan produk tahu yang maksimal.
2. Mencuci serta merendam kedelai di dalam air selama kurang lebih 4-6 jam tergantung tingkat kekeringan kedelai. Proses ini dilakukan beberapa kali agar kedelai bersih dan menjadi lunak agar mudah diolah menjadi bubur.
3. Setelah direndam, kemudian kedelai digiling dengan mesin penggiling hingga menjadi bubur.
4. Bubur kedelai dimasak diatas tungku atau kompor, adonan harus diaduk secara terus menerus agar tidak hangus dan matang secara merata. Proses ini dilakukan hingga adonan mendidih dan matang merata.
5. Saring adonan yang telah matang menggunakan kain saringan untuk memisahkan ampas dengan sari kedelai.
6. Setelah dilakukan penyaringan, maka proses selanjutnya adalah memasukkan cuka agar tercipta endapan sari kedelai yang nantinya akan menjadi produk tahu.
7. Pisahkan air dengan endapan tersebut, hasil dari endapan dimasukkan kedalam cetakan tahu. Taruh pemberat diatas cetakan tahu untuk mengurangi kandungan air dan endapan tersebut menjadi produk tahu yang padat.

III. KERANGKA PEMIKIRAN

3.1. Kerangka Pemikiran

Kedelai, merupakan jenis agroindustri yang cukup penting. Kedelai merupakan bahan dasar untuk produksi berbagai bahan termasuk tahu takwa (tahu kuning) di Kota Kediri. Bagi masyarakat, tahu adalah komoditi bahan makanan yang murah, mudah di dapat dan telah memenuhi unsur protein yang sangat dibutuhkan oleh tubuh. Bahkan pada sebagian masyarakat, tahu adalah menu wajib yang harus ada setiap harinya.

Agroindustri tahu takwa di Kota Kediri, bukanlah komoditi baru. Tahu takwa yang dihasilkan dari Industri tahu yang ada di Kota Kediri sudah ada sejak tahun 1912. Pelopor industri tahu ini sendiri adalah seorang keturunan Cina bernama Lauw Soen Hoek atau kini biasa dikenal dengan Bah Kacung. Tahu ini biasa dikenal masyarakat sebagai salah satu produk yang telah melegenda dimasyarakat dengan nama Tahu Poo atau tahu Takwa, dan pada saat itu juga munculah nama dagang dengan nama Tahu Poo. Mutu kualitas dan kuantitas yang tetap dijaga membuat industri ini tetap mampu bersaing dan memiliki pelanggan yang setia. Permintaan pasar yang begitu tinggi membuat para produsen harus mengembangkan industri mereka agar dapat memenuhi permintaan produk dari konsumen. Proses pemasaran ini dilakukan oleh dua pihak yaitu melalui pengecer dan mejual sendiri melalui *outlet* milik agroindustri yang terpusat di Kota Kediri sendiri sehingga konsumen mudah untuk memperoleh produk tahu tersebut.

Bahan baku kacang kedelai, relatif mudah didapat di Kota Kediri dan sekitarnya, mengingat lahan pertanian masih cukup memadai di wilayah sekitar Kota Kediri seperti Blitar, Tulung Agung, Trenggalek dan Nganjuk. Sehingga dari aspek bahan baku, tidak akan banyak terkendala untuk keberlangsungan produksi tahu takwa. Bahan baku masih terpenuhi dari pasokan para petani lokal di sekitar wilayah Kediri, ini akan memangkas biaya produksi.

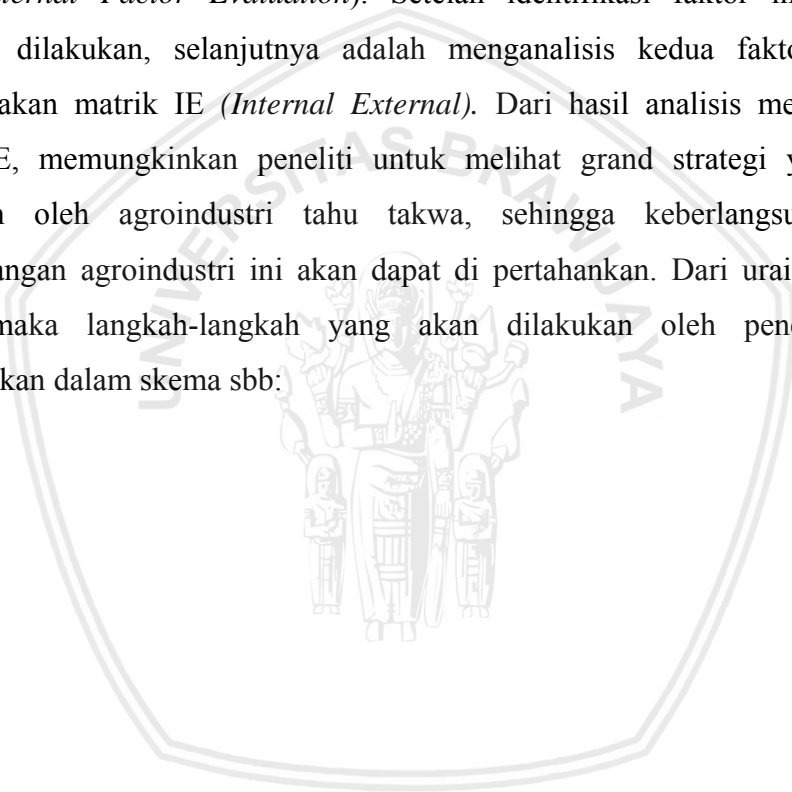
Proses produksi tahu takwa selama ini masih mengandalkan proses secara tradisional, menggunakan tenaga manusia yang memungkinkan terbukanya lapangan kerja bagi masyarakat Kota Kediri. Keterbatasan penggunaan tenaga manusia, akan berimbas pada keterbatasan hasil produksi, sehingga kebutuhan dan animo masyarakat akan tahu takwa sebagai oleh oleh khas kota Kediri belum

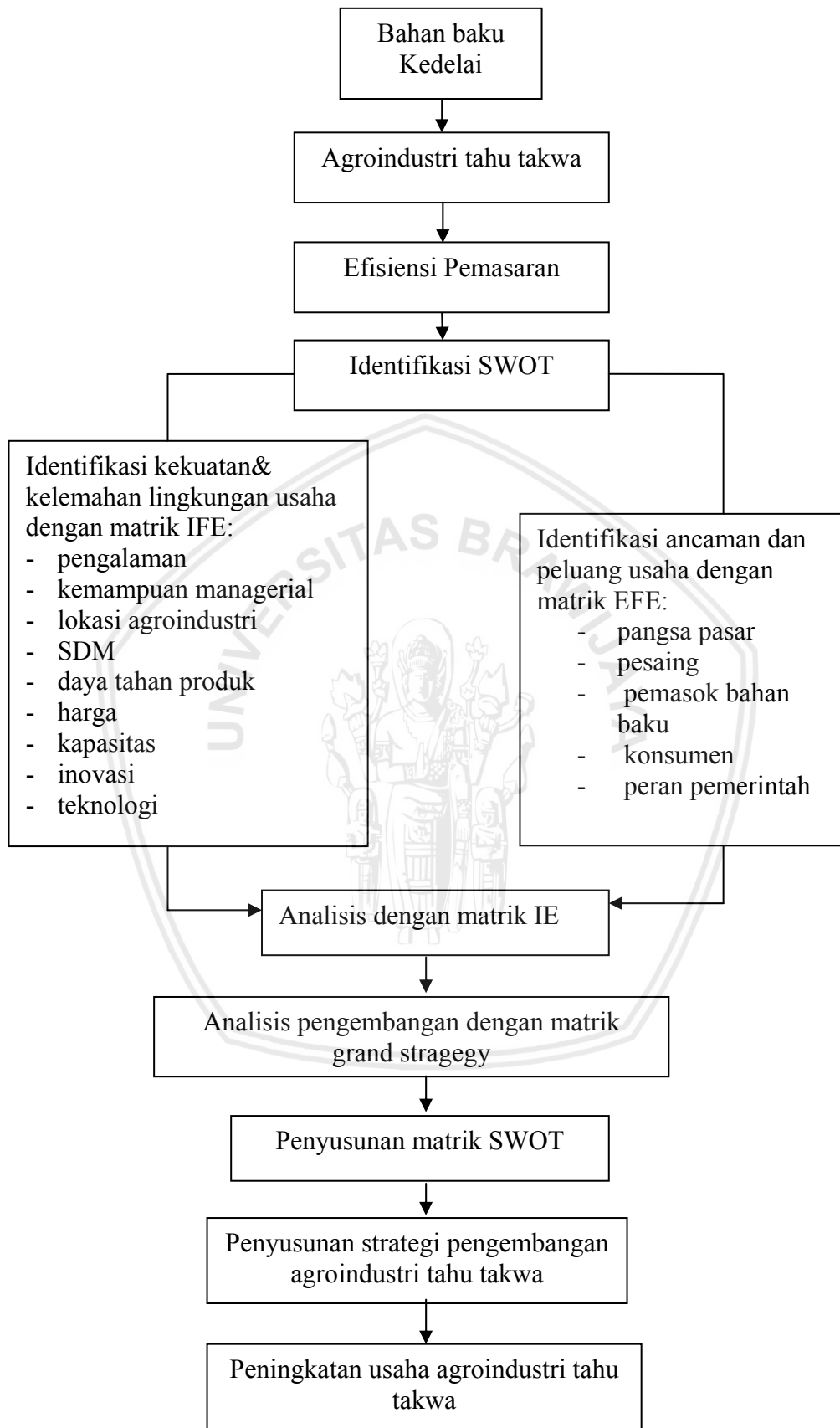
dapat sepenuhnya terpenuhi. Bahan bahan yang dipergunakan juga masih mengandalkan bahan bahan tradisional. Pengolahan menggunakan bahan bahan tradisional, di satu sisi membuat produk tahu takwa terjamin kualitasnya, tetapi di sisi yang lain menyebabkan produk ini tidak bisa bertahan lama, sehingga belum bisa sebagai oleh-oleh yang bisa di bawa untuk jarak jauh, walaupun hasil olahan tahu ini misalnya seperti stik tahu, bisa untuk alternatif.

Perkembangan dan inovasi tahu takwa telah banyak mengalami perubahan dibandingkan beberapa tahun silam. Dari yang awalnya hanya tahu biasa, saat ini telah banyak produk yang dihasilkan dengan berdasar olahan tahu seperti stik tahu, tahu kriuk, tahu pong, kering tahu, pepes tahu yang memungkinkan masyarakat memilih berbagai alternatif untuk oleh oleh. Perkembangan bisnis olahan berbahan dasar tahu, akan menaikkan nilai tambah pada petani kedelai, harga bahan baku kedelai akan relatif stabil. Nilai tambah yang lain adalah nilai tambah pada pekerja, dan tentu saja akan meningkatkan keuntungan para usahawan tahu takwa di Kota Kediri.

Keberlangsungan agroindustri tahu takwa memerlukan strategi yang tepat untuk memberikan arah pengembangan agroindustri ini. Strategi ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi yang dapat dipilih dalam pengembangan dan evaluasi usaha ini meliputi: Analisis SWOT yang dipergunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin terjadi dan dijumpai dalam agroindustri tahu takwa. Dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dan menyeluruh, akan dapat dirumuskan strategi pengembangan agroindustri secara tepat (Siagian, 1998). Seluruh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ditemukan selanjutnya di berikan bobot penilaian dan di skor menggunakan 2 matrik yaitu matrik *IFE (Internal Factor Evaluation)* dan *EFE (External Factor Evaluation)*.

Matrik *IFE (Internal Factor Evaluation)* dipergunakan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan internal yang dapat mempengaruhi usaha agroindustri tahu takwa. Faktor-faktor yang termasuk faktor internal meliputi pengalaman usaha, kemampuan managerial yang dimiliki, lokasi agroindustri, ketersediaan tenaga kerja, daya tahan produk, harga produk, kapasitas produksi, inovasi produk dan teknologi yang dipergunakan untuk memproduksi. Untuk faktor-faktor eksternal agroindustri tahu takwa, seperti pangsa pasar, pesaing, pemasok bahan baku, konsumen, dan peran pemerintah akan diidentifikasi menggunakan matrik *EFE (External Factor Evaluation)*. Setelah identifikasi faktor internal dan eksternal dilakukan, selanjutnya adalah menganalisis kedua faktor tersebut menggunakan matrik *IE (Internal External)*. Dari hasil analisis menggunakan matrik *IE*, memungkinkan peneliti untuk melihat grand strategi yang harus dilakukan oleh agroindustri tahu takwa, sehingga keberlangsungan dan perkembangan agroindustri ini akan dapat di pertahankan. Dari uraian tersebut diatas, maka langkah-langkah yang akan dilakukan oleh peneliti dapat digambarkan dalam skema sbb:





Gambar 3.1. Kerangka pemikiran analisis efisiensi pemasaran, nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri tahu takwa di Kota Kediri

3.2. Batasan Masalah

Mengingat luasnya masalah dan untuk menghindari bias penelitian, maka penelitian ini di batasi sebagai berikut:

1. Lokasi penelitian dibatasi hanya pada 1 kelurahan dimana tempat agroindustri tahu takwa dengan 7 responden yang menunjukkan UKM skala rumah tangga.
2. Penelitian dibatasi untuk menganalisis efektifitas pemasaran, dan strategi pengembangan agroindustri tahu takwa di Kota Kediri.
3. Faktor internal yang menjadi fokus penelitian dibatasi pada aspek pengalaman usaha, kemampuan managerial yang dimiliki, lokasi agroindustri, ketersediaan tenaga kerja, daya tahan produk, harga produk, kapasitas produksi, inovasi produk dan teknologi yang dipergunakan untuk berproduksi. Untuk faktor-faktor eksternal dibatasi pada aspek pangsa pasar, pesaing, pemasok bahan baku, konsumen, dan peran pemerintah.

3.3. Definisi Operasional

1. Efisiensi pemasaran adalah upaya penggunaan input yang sekecil-kecilnya untuk mendapatkan produksi yang sebesar-besarnya pada agroindustri tahu takwa.
2. Strategi pengembangan adalah rencana yang disusun oleh unit usaha untuk mengembangkan unit usaha dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Agroindustri tahu takwa adalah agroindustri yang menggunakan kedelai sebagai bahan baku utama dalam penyelenggaraan proses produksinya.

3.4. Pengukuran Variabel

1. Pengukuran variabel efektifitas pemasaran
 - a. Efektifitas pemasaran diukur dari total pendapatan kotor (penerimaan) dibagi total biaya produksi. Jika nilainya > 1 berarti usaha tersebut efisien (untung), jika nilainya $= 1$, berarti usaha tersebut impas (tidak untung dan tidak rugi) dan jika nilainya < 1 berarti usaha tersebut tidak efisien (merugi).
 - b. Total pendapatan kotor (penerimaan) diukur dari jumlah produksi dikalikan dengan harga atau hasil penjualan produk, dalam satuan rupiah.
 - c. Total biaya produksi diukur dari total pengeluaran biaya penunjang (*intermediate cost*) ditambah upah tenaga kerja.

- d. Total Upah tenaga kerja diukur dari jumlah biaya yang dikeluarkan pada setiap tenaga kerja dikalikan besaran biaya perhari dalam satuan rupiah.
2. Pengukuran variabel strategi pengembangan
Strategi pengembangan di ukur dari analisa faktor internal dan faktor eksternal unit usaha.



IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Kelurahan Tinalan, Kota Kediri. Dasar dari pemilihan daerah penelitian ini karena Kota Kediri merupakan sentra produsen tahu takwa di Jawa Timur, dan salah satu sentra produksi tahu takwa yang ada di Kota Kediri terdapat di Kelurahan Tinalan, Kota Kediri. Penelitian ini dilakukan dari bulan Oktober-November 2017.

4.2. Metode Penentuan Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemilik agroindustri tahu takwa skala kecil yang ada di Kota Kediri dari berbagai merk dagang yang berbeda. Responden dalam penelitian ini adalah sebagian dari pemilik agroindustri tahu takwa. Teknik pengambilan responden dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, artinya responden dipilih secara sengaja dengan pertimbangan tertentu oleh peneliti, dengan jumlah responden 7 agroindustri. Pertimbangan dalam pemilihan responden adalah berdasarkan skala usaha serta tingkat penjualan dan juga lokasi produsen.

4.3. Metode Pengumpulan Data

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

1. Data Primer

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

a. Wawancara

Penulis menggunakan metode ini untuk memperoleh data yang diinginkan dengan jalan berkomunikasi secara langsung dengan pihak pengusaha agroindustri tahu takwa. Data yang diperoleh dengan cara ini antara lain

tentang bahan baku, peralatan yang digunakan dalam proses produksi, besarnya output yang dihasilkan dan pemasaran produk.

b. Observasi

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

c. Dokumentasi

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

2. Data sekunder

Data sekunder diperlukan untuk mengambil data yang mempunyai keterkaitan dengan masalah yang dihadapi dalam penelitian dan melengkapi data primer yang ada. Data sekunder diambil dari pemilik perusahaan dan instansi terkait dengan penelitian ini, selain itu data sekunder diambil dari berbagai pustaka ilmiah yang mendukung.

4.4. Metode Analisis Data

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

Metode kuantitatif ini digunakan untuk menguji hipotesis dengan analisis kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT yang berupa matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, Matrik Grand Strategy, dan Matrik SWOT digunakan untuk menganalisis strategi pengembangan agroindustri tahu takwa skala menengah di Kecamatan Kota, Kota Kediri.

4.4.1. Analisis Efisiensi Biaya

Metode yang digunakan adalah dengan R/C ratio. Adapun analisis R/C ratio adalah sebagai berikut (Soekartawi, 1995) :

$$R/C \text{ Ratio} = \frac{TR}{TC}$$

TR (*Total Revenue*) adalah penerimaan total dari hasil penjualan output produksi.

$$TR = P \cdot Q$$

TC (*Total Cost*) adalah jumlah keseluruhan biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.

$$TC = FC + VC$$

Keterangan :

P = Harga (*Price*)

Q = Jumlah Barang (*Quantity*)

FC = biaya tetap (*Fixed Cost*)

VC = biaya variabel (*Variable Cost*)

Kriteria keputusan :

1. R/C Ratio >1, menunjukkan penggunaan biaya pada agroindustri Tahu Takwa di Kota Kediri adalah efisien.
2. R/C Ratio =1, menunjukkan penggunaan biaya pada agroindustri Tahu Takwa di Kota Kediri adalah impas.
3. R/C Ratio <1, menunjukkan penggunaan biaya pada agroindustri Tahu Takwa di Kota Kediri adalah tidak efisien.

4.4.2. Analisis Margin Pemasaran

Margin pemasaran adalah selisih harga ditingkat konsumen dengan harga ditingkat produsen. Komponen margin pemasaran terdiri dari biaya-biaya yang diperlukan lembaga-lembaga pemasaran untuk melakukan fungsi-fungsi pemasaran yang disebut dengan biaya pemasaran atau biaya fungsional (*functional cost*) dan keuntungan (*profit*) lembaga pemasaran (Sudiyono,2001:96) Secara matematik, besarnya margin pemasaran dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$M = P_r - P_f$$

Dimana :

M : Margin pemasaran (Rp)

P_r : Harga ditingkat konsumen (Rp)

P_f : Harga ditingkat produsen (Rp)

Analisis margin pemasaran bertujuan untuk mengukur :

1. Pangsa pasar yang diterima oleh produsen dari harga yang dibayarkan konsumen akhir
2. Biaya-biaya penyaluran komoditas yang dikeluarkan oleh lembaga pemasaran, seperti biaya pengangkutan, penimbangan, pembersihan, retribusi, dan penyimpanan.
3. Margin keuntungan dari produsen sampai konsumen

4.4.3. Analisis Lingkungan Perusahaan

1. IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Menurut Rangkti (2003), Analisis IFE digunakan untuk menganalisis lingkungan internal yang berpengaruh sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana kompetisi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu usaha. Tahapan kerjanya adalah :

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

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

2. EFE (*External Factors Evaluation*)

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

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

Tabel 4.1. Analisis Faktor Internal (IFE)

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai (bobot x Rating)	Keterangan
Kekuatan				
Kelemahan				
Total				

Tabel 4.2. Analisis Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-	Bobot	Rating	Nilai	Keterangan
----------------	--------------	---------------	--------------	-------------------

Faktor Internal	(bobot x Rating)
Peluang	
Ancaman	
Total	

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah ada, maka dilakukan analisis terhadap setiap faktor tersebut yaitu :

1. Pemberian nilai bobot pada masing-masing faktor dengan skala 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap pengembangan usaha tahu takwa.
2. Memberi skala pada kolom *rating* dari skala 1 (sangat buruk) sampai 4 (sangat baik) untuk masing-masing faktor kekuatan dan peluang yang bersifat positif. Faktor-faktor yang bersifat negatif (kelemahan dan ancaman) diberi skala 1 (sangat baik) sampai 4 (sangat buruk).

Berdasarkan nilai faktor-faktor strategi internal dan eksternal pada agroindustri tahu takwa, maka dapat menunjukkan posisi usaha dalam matriks analisis SWOT yang ditunjukkan sebagai berikut :

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

1. Apabila usaha agroindustri tahu takwa berada pada *white area* (bidang kuat-berpeluang), maka usaha tersebut memiliki peluang pasar yang prospektif dan memiliki potensi untuk mengerjakannya.
2. Apabila usaha agroindustri tahu takwa berada pada *grey area* (bidang lemah-berpeluang), maka usaha tersebut memiliki peluang pasar yang prospektif, namun tidak memiliki kompetensi untuk mengerjakannya.
3. Apabila usaha agroindustri tahu takwa berada pada *grey area* (bidang kuat-terancam), maka usaha tersebut cukup kuat untuk memiliki kompetensi untuk mengerjakannya, namun peluang pasar sangat mengancam.
4. Apabila usaha agroindustri tahu takwa berada pada *black area* (bidang lemah-terancam), maka usaha tersebut tidak memiliki peluang pasar yang prospektif dan kompetensi untuk mengerjakannya.

Berdasarkan faktor-faktor strategi internal dan eksternal pada agroindustri tahu takwa telah didapat nilai IFE dan EFE, sehingga dapat diketahui posisi dari agroindustri tahu takwa tersebut.

4.4.4. Matriks SWOT

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



V. GAMBARAN UMUM DAERAH PENELITIAN

5.1 Keadaan Geografis dan Batas Administratif

Kota Kediri terletak di wilayah selatan bagian barat Jawa Timur. Topografi Kota Kediri memiliki ketinggian rata-rata 67 meter di atas permukaan laut dengan tingkat kemiringan 0-40%. Kota Kediri secara administratif berada di tengah wilayah Kabupaten Kediri, sehingga batas wilayah secara keseluruhan yaitu kecamatan yang berada di Kabupaten Kediri sebagai berikut:

- Sebelah Utara : Kecamatan Gampengrejo
 Sebelah Timur : Kecamatan Wates dan Kecamatan Gurah
 Sebelah Selatan : Kecamatan Kandat dan Kecamatan Ngadiluwih
 Sebelah Barat : Kecamatan Grogol dan Kecamatan Semen

Luas wilayah Kota Kediri mencapai 63,40 km² yang terbagi menjadi 3 kecamatan, yaitu Kecamatan Mojoroto, Kecamatan Kota dan Kecamatan Pesantren. Luas wilayah Kota Kediri berdasarkan kecamatan dapat dilihat pada Tabel 5.1

Tabel 5.1 Luas Wilayah Kota Kediri Berdasarkan Kecamatan

Kecamatan	Luas Wilayah (km ²)	Presentase terhadap Luas Kota(%)
Mojoroto	24,60	38,80
Kota	14,90	23,50
Pesantren	23,90	37,70
Total	63,40	100

Sumber : BPS Kota Kediri, 2014

Kota Kediri terbelah oleh Sungai Brantas sehingga menjadi dua wilayah, yaitu wilayah barat sungai dan timur sungai. Wilayah barat sungai secara keseluruhan merupakan wilayah Kecamatan Mojoroto dengan luas 24,60 km² yang merupakan kecamatan terluas dengan presentase 38,80% dari luas wilayah Kota Kediri. Wilayah Timur sungai terdiri atas Kecamatan Kota dan Kecamatan Pesantren yang memiliki luas masing-masing 14,90 km² dan 23,90 km².

5.2 Kondisi Penduduk Kota Kediri

Berdasarkan data BPS Kota Kediri tahun 2016, tercatat jumlah penduduk Kota Kediri sebesar 267.310 jiwa, dengan komposisi penduduk laki-laki 134.409 dan penduduk perempuan 132.901 jiwa. Penduduk Kota Kediri juga dapat dikategorikan berdasarkan kelompok umur seperti tabel berikut:

Tabel 5.2. Data jumlah penduduk Kota Kediri berdasarkan jenis kelamin tahun 2014

No	Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1	Laki-laki	140.503	49,83
2	Perempuan	141.475	50,17
	Jumlah	281.978	100

Sumber: BPS Kota Kediri, 2016

Berdasarkan tabel 5.2 di atas, tampak bahwa di Kota Kediri jumlah penduduk laki-laki sedikit lebih banyak dibanding penduduk perempuan dengan selisih 0,56%.

Tabel 5.3 Data penduduk Kota Kediri berdasarkan kelompok umur tahun 2016

NO	KELOMPOK UMUR (TAHUN)	JUMLAH PENDUDUK		
		Laki-Laki (Jiwa)	Perempuan (Jiwa)	Laki-Laki & Perempuan (Jiwa)
1.	0 – 4	11.531	11.136	22.667
2.	5 – 9	11.091	10.721	21.812
3.	10 – 14	10.661	10.065	20.726
4.	15 – 19	12.844	13.295	26.139
5.	20 – 24	13.699	12.351	26.050
6.	25 – 29	12.266	10.877	23.143
7.	30 – 34	11.416	10.882	22.298
8.	35 – 39	10.373	10.169	20.542
9.	40 – 44	10.523	10.683	21.206
10.	45 – 49	9.245	10.491	19.736
11.	50 – 54	8.718	9.455	18.173
12.	55 – 59	6.595	6.967	13.562
13.	60 – 64	4.553	4.743	9.296
14.	≥ 65	6.988	9.640	16.628
JUMLAH		140.503	141.475	281.978

Sumber : Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Kediri

Berdasarkan tabel di atas, tampak bahwa jumlah penduduk usia produktif (usia 15 – 64 tahun) di Kota Kediri pada tahun 2016 relatif tinggi yaitu berjumlah 200.145 orang atau sekitar 70,98% dibandingkan dengan besaran penduduk pada usia 0-14 tahun dan 65 tahun ke atas yang hanya 29,02%. Tingginya jumlah penduduk usia produktif Kota Kediri ini tentu menjadi modal dasar pembangunan di Kota ini.

5.3 Potensi Kegiatan Industri Kota Kediri

Berdasarkan klasifikasi subsektor industri nonmigas yang ditetapkan oleh Kementerian Perindustrian RI, kondisi aktual sektor perindustrian di Kota Kediri menurut jumlah unit usaha, tenaga kerja dan nilai produksinya disajikan dalam Tabel 5.4

Tabel 5.4. Sektor Perindustrian Kota Kediri 2016

Klasifikasi Industri	Perusahaan	Tenaga Kerja	Nilai Produksi (Rp)
Makanan	193	1408	131.117.035.134
Minuman	47	207	5.315.194.000
Pengolahan Tembakau	1	36900	54.840.000.000.000
Jasa Reparasi Mesin dan Peralatan	52	397	9.357.900.000
Jumlah	293	38.912	53.985.790.129.134

Sumber : BPS Kota Kediri, 2016

Berdasarkan klasifikasi pada tabel 5.4 diketahui bahwa sektor industri yang bergerak dibidang pengolahan makanan dan minuman menyerap tenaga kerja dan memiliki nilai sproduksi tertinggi kedua setelah industri pengolahan tembakau. PT. Gudang Garam Tbk. memegang peranan penting dalam hal pengolahan tembakau ini sehingga mampu menyerap tenaga kerja yang besar di Kota Kediri dan sekitarnya.

Sebagian besar unit usaha UKM di Kota Kediri bergerak dalam produksi makanan dan minuman yang mayoritas bahan bakunya berasal dari hasil pertanian. Hal ini dikarenakan wilayah-wilayah penyangga (*greater area*) di sekitar Kota Kediri merupakan penghasil berbagai komoditas pertanian sehingga

banyak pihak yang melihatnya sebagai peluang usaha yang porspektif dan kemudian diolah menjadi produk yang memiliki nilai tambah. Dalam perkembangannya, UKM memainkan peran yang semakin konkret terhadap pembangunan daerah dan pertumbuhan ekonomi Kota Kediri. Hal tersebut ditunjukkan oleh jumlah unit usaha dan daya serap tenaga kerja menunjukkan trend positif dari tahun ke tahun.



VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam Bab ini, akan diuraikan tentang hasil pengumpulan data penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di Agroindustri tahu takwa Kota Kediri. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2017 dengan mengambil sampel di 2 (dua) Agroindustri tahu yaitu di UD Jawa Mandiri (Tahu Takwa 99) dan Tahu Takwa MJS. Kedua Agroindustri tahu ini berada di daerah Tinalan Kota Kediri. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan Wawancara kepada pemilik Agroindustri, pengamatan kegiatan usaha dan pendokumentasian kegiatan. Untuk memudahkan dalam penyajian hasil penelitian, dalam Bab ini akan diuraikan tentang karakteristik pemilik usaha, kondisi umum Agroindustri Tahu, gambaran produksi, pemodal, pemasaran serta peran kelembagaan. Sedang pada pembahasan, akan diuraikan tentang analisis efisiensi pemasaran dan strategi pengembangan pada agroindustri tahu takwa di Kota Kediri.

6.1. Profil Agroindustri Tahu Takwa

Karakteristik Pemilik Usaha yang meliputi umur, pendidikan, jumlah anggota keluarga dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel seperti berikut:

Tabel 6.1. Profil Agroindustri Tahu Takwa

No.Resp	Nama Agroindustri	Nama Pemilik	Jumlah Karyawan (orang)	Kapasitas Produksi (dalam biji)
1	Tahu 99	Jamal	5	1.200
2	MJS	Mujais	7	2.700
3	SDD	Mohar	6	1.000
4	SDD 2	Siswanto	4	800
5	Populer	Hari	11	6.000
6	Barokah	Mujiono	5	1.500
7	2 Putri	Budi	4	1.000

Sumber: Data Primer, 2017

Dari tabel 6.1 diatas, dapat dilihat bahwa kedua pemilik Agroindustri tahu berada pada usia produktif, berpendidikan menengah dan memiliki jumlah anggota keluarga dengan jumlah anak 1-2 orang.

6.2 Kondisi Umum Agroindustri Tahu Takwa yang diteliti

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, secara umum Agroindustri tahu takwa yang dijadikan responden penelitian telah beroperasi lebih dari 15 tahun. Keseluruhan responden yang diamati oleh peneliti, merupakan usaha yang sudah dilakukan turun temurun atau merupakan usaha warisan orangtua. Agroindustri di lokasi penelitian dapat dikategorikan ke dalam usaha skala kecil dengan jumlah tenaga kerja tidak lebih dari 10 orang. Dalam kegiatan usahanya para responden melibatkan seluruh anggota keluarga yang telah memasuki masa produktif untuk membantu jalannya produksi, dalam pekerjaannya telah ada pembagian tugas pada anggota keluarga, akan tetapi tidak tertuang ke dalam struktur pengelolaan yang jelas. Misalnya: tugas orangtua adalah menyiapkan bahan baku, sedangkan anaknya yang bertugas melakukan pemasaran produksi. Dalam pengelolaan usaha belum dilakukan pengadministrasian secara baik termasuk proses pembukuan dan alur kas masih dilakukan secara sederhana. Menurut kedua responden sebagai pemilik usaha, dalam menjalankan usaha Agroindustri tahu takwa, hambatan yang ditemui antara lain harga bahan baku yang mahal, modal yang terbatas, penjualan yang menurun dan pengelolaan limbah yang belum memadai.

6.3 Gambaran Produksi Agroindustri Tahu Takwa

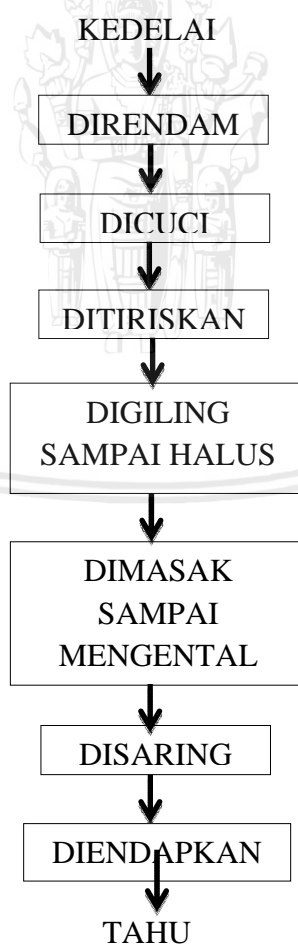
Suplai bahan baku untuk pembuatan tahu takwa pada agroindustri yang diteliti mayoritas diperoleh dari agen yang berada di Kediri dan sebagian kecil berasal dari Jombang. Bahan baku yang digunakan adalah kedelai lokal dan impor, karena dua jenis kedelai tersebut memiliki karakteristik yang berbeda dimana kedelai lokal jika diolah untuk tahu akan menghasilkan tahu yang lebih padat dan rasa yang lebih gurih, namun mempunyai kekurangan yaitu banyaknya ampas, sedangkan untuk kedelai impor mayoritas digunakan untuk pembuatan tahu sayur (putih) karena jika diolah menjadi tahu teksturnya lebih lembut.

Kapasitas produksi dari para responden rata-rata 1.000 biji dan waktu produksi membutuhkan 6-8 jam dalam sehari dan produksi dilakukan dalam 6-7 hari. Dalam proses produksinya seluruh responden masih menggunakan teknologi

pengolahan yang tradisional dimana kayu bakar masih menjadi bahan bakar utama dalam pemasakan. Penggilingan kedelai sudah menggunakan mesin penggilingan, namun proses pencetakan dan pengepresan juga masih menggunakan alat tradisional

6.3.1 Proses Produksi

Proses produksi tahu merupakan serangkaian kegiatan produksi mulai dari bahan baku hingga proses akhir pembuatan tahu. Proses produksi dapat dilakukan beberapa kali masak dalam satu hari kerja tergantung jumlah bahan baku dan kapasitas alat produksi yang dimiliki oleh para pengusaha tahu. Pada dasarnya proses pembuatan tahu meliputi tahap perendaman, pencucia, penirisan, penggilingan, penyaringan dan pencetakan. Tahapan dalam proses pembuatan tahu dapat dilihat pada Gambar 6.1 .



Gambar 6.1 Diagram Pembuatan Tahu

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada uraian berikut ini :

a. Perendaman

Kedelai direndam \pm 2 jam dalam sebuah bak perendaman, kedelai harus terendam semuanya agar mempercepat proses penghilangan sisa-sisa kulit kedelai dan kotoran yang ada. Selain menghilangkan kotoran tujuan dari perendaman ini adalah untuk mempermudah proses penggilingan sehingga dihasilkan bubur kedelai yang kental.

b. Pencucian

Proses pencucian merupakan proses lanjutan setelah kedelai direndam, proses ini bertujuan untuk membersihkan dan memisahkan kedelai dari ampas dan sisa kotoran yang ada pada biji kedelai supaya kedelai yang digiling tidak bercampur dengan kotoran dan mengurangi kualitas hasil gilingan kedelai.

c. Penggilingan

Proses penggilingan yang dilakukan dengan menggunakan air hangat dan mesin penggiling biji kedelai menggunakan selep dinamo. Tujuan penggilingan yaitu untuk memperoleh bubur kedelai yang kemudian dimasak hingga mendidik. Saat proses penggilingan sebaiknya dialiri air sedikit demi sedikit agar dihasilkan kekentalan bubur yang diinginkan.

d. Perebusan/Pemasakan

Bubur kedelai hasil penggilingan kemudian direbus dengan dicampur air secukupnya agar menghasilkan tingkat kekentalan yang diharapkan, pemasakan dilakukan menggunakan tungku tradisional dengan bahan bakar kayu bakar, titik akhir perebusan ditandai dengan munculnya gelembung-gelembung dan semakin mengentalnya larutan bubur kedelai.

e. Penyaringan

Bubur kedelai yang sudah direbus dan mengental, dilakukan proses penyaringan dengan menggunakan kain saring. Tujuan dari proses penyaringan ini adalah memisahkan antar ampas atau limbah padat dari bubur kedelai dengan fitrat yang diinginkan. Pada proses penyaringan ini bubur kedelai yang telah mendidih dan sedikit mengental, selanjutnya bubur tersebut dituang melewati kain saring yang ada diatas bak penampung.

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

f. Pengasaman

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

g. Pengepresan dan pencetakan

Proses ini merupakan tahap akhir pembuatan tahu. Cetakan yang digunakan adalah terbuat dari kayu yang diberi lubang berukuran kecil di sekelilingnya. Lubang tersebut bertujuan untuk memudahkan air keluar saat proses pengepresan. Sebelum proses pencetakan yang harus dilakukan adalah memasang kain saring tipis di permukaan cetakan. Setelah itu, endapan yang telah dihasilkan pada tahap sebelumnya dipindahkan dengan menggunakan alat semacam wajan secara pelan-pelan. Selanjutnya kain saring ditutup rapat dan kemudian diletakkan kayu yang berukuran hampir sama dengan cetakan di bagian atasnya. Setelah itu, bagian atas cetakan diberi beban atau batu besar untuk membantu mempercepat proses pengepresan tahu.

h. Pemotongan Tahu

Setelah proses pencetak selesai, tahu yang sudah jadi dikeluarkan dari cetakan dengan cara membalik cetakan dan kemudian membuka kain saring yang melapisi tahu, setelah itu tahu dipindahkan ke dalam kotak pemasaran yang berisi air agar tahu tidak hancur. Sebelum siap dipasarkan tahu terlebih dahulu dipotong

sesuai ukuran dan direndam kedalam pewarna yang terbuat dari kunyit yang sudah diberi garam untuk tahu takwa.

6.4 Pemasaran Agroindustri Tahu Takwa

Pemasaran sangat menentukan dalam sebuah usaha, karena akan sia-sia jika produk yang dihasilkan baik namun pemasaran yang dilakukan tidak maksimal. Sistem pemasaran yang sudah ada pada agroindustri yang sudah diteliti dilakukan yaitu dengan cara dijual sendiri di rumah, di pasar, agen-agen dan pusat oleh-oleh yang bekerja sama dengan produsen dengan menggunakan sarana transportasi kendaraan roda dua pada pendistribusiannya. Sistem pembayaran pada produk yang sudah dipasarkan adalah dengan sistem cash saat pengecer mengambil barang, namun ada juga yang melakukan pembayaran bertempo dimana dibayar sebagian dimuka dan pelunasan dilakukan saat barang sudah terjual habis. Dalam proses pemasaran tersebut apabila produk tidak habis maka ada beberapa upaya yang dilakukan oleh responden antara lain, mengurangi produksi pada hari selanjutnya, menghabiskan produk sebelumnya dan mengolah produk menjadi bentuk makanan yang lain. Beberapa kendala yang dihadapi oleh responden saat proses pemasaran produk antara lain, sulit menemukan agen yang bisa dipercaya sebagai mitra usaha, sering terjadi komplain apabila produk yang dipasarkan kurang sempurna. Keuntungan tertinggi dalam agroindustri ini terjadi saat menjelang hari raya idul fitri karena permintaan produk saat itu sangat tinggi sebagai oleh-oleh konsumen.

6.5 Peran kelembagaan dalam Agroindustri Tahu Takwa

Dalam pengembangan usaha, dibutuhkan peran usaha terkait berupa pembinaan, adanya kebijakan serta peraturan yang berpihak pada UKM. Dari dua responden yang diteliti memiliki pendapat yang berbeda tentang peran kelembagaan dalam pengembangan usaha. Responden pertama mengungkapkan bahwa selama ini sudah ada dari Dinas Koperasi UMKM yang memberikan pelatihan tentang pengembangan produksi, sudah ada bantuan yang diberikan berupa peralatan yang menunjang proses produksi serta pengembangan usaha yang diberikan pemerintah melalui Ristek Dikti. Responden merasakan bahwa

peraturan dan kebijakan pemerintah berpengaruh terhadap perkembangan agroindustri tahu takwa. Responden pertama berharap bantuan, pelatihan dan pembinaan yang diberikan akan terus diterima pada masa-masa yang akan datang. Responden kedua mengungkapkan belum ada lembaga formal yang berperan dalam pengembangan usaha. Bantuan modal pernah diterima dari Dinas Koperasi dan UMKM dengan bunga rendah, menurut responden kedua penyuluhan pernah diberikan pemerintah terutama berkaitan dengan kesehatan dan kebersihan tempat produksi. Responden kedua berharap ada pembinaan tentang pengelolaan limbah dan normalisasi sungai sehingga aliran limbah menjadi lancar terutama saat musim kemarau karena aliran sungai untuk pembuangan limbah alirannya kecil dan cenderung terhambat jika untuk mengalirkan limbah cair sisa produksi sehingga sering mengganggu lingkungan desa lainnya yang dialiri sungai tersebut.

6.6 Analisis Efisiensi Pemasaran Tahu Takwa

Efisiensi pemasaran yaitu menggambarkan beberapa masukan (input) yang diperlukan untuk menghasilkan suatu unit keluaran (output). Unit organisasi yang paling efisien adalah unit yang dapat memproduksi sejumlah keluaran dengan penggunaan masukan yang sesuai dengan kebutuhan dan menghasilkan keluaran terbanyak dari masukan yang tersedia. Menurut Soekartawi (1995), efisiensi diartikan sebagai upaya penggunaan input yang sekecil-kecilnya untuk mendapatkan produksi yang sebesar-besarnya.

Agroindustri sudah dalam kategori yang efisien, dimana penjual memasarkan langsung tanpa melalui campur tangan tengkulak atau pihak ketiga, responden memasarkan produknya ke konsumen dengan harga akhir yang tidak terlalu tinggi, produsen tidak mengambil untung terlalu tinggi agar harga jualnya masih bisa bersaing dengan merek-merek lainnya, selain itu hal yang membuat margin pemasaran tidak terlalu tinggi karena produsen tidak memerlukan biaya pengangkutan melalui pihak lain. Menurut Soekartawi (1989:29), efisiensi pemasaran akan terjadi jika :

1. Biaya pemasaran bisa ditekan sehingga ada keuntungan
2. Pemasaran dapat lebih tinggi

3. Prosentase pembedaan harga yang dibayarkan konsumen dan produsen tidak terlalu tinggi
4. Tersedianya fasilitas fisik pemasaran.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa agroindustri tahu yang diteliti menggunakan bahan baku yang cukup mudah diperoleh sehingga dapat meminimalisir biaya pengiriman bahan baku, tenaga kerja yang digunakan berasal dari keluarga dan dibantu oleh tetangga sekitar, dalam proses produksi masih menggunakan bahan bakar kayu yang harganya relatif murah, penggunaan rumah sendiri sebagai sarana pemasaran sehingga mengurangi biaya pemasaran, usaha ini kemungkinan ruginya kecil karena sisa produksi yang tidak habis dijual masih bisa diolah dan dimanfaatkan menjadi produk olahan lainnya yang dapat menambah keuntungan.

Pemasaran yang dilakukan oleh responden menunjukkan kurang berkembang karena dari hasil penelitian, responden melakukan pemasaran hanya di tempat produksi dan pasar tradisional saja, pemasaran tahu takwa pernah dilakukan keluar daerah yaitu bekerja sama dengan toko oleh-oleh yang berada di daerah kertosono, namun hal itu tidak berlangsung lama karena sering terjadinya pembayaran barang yang lambat dan menimbulkan kerugian untuk produsen. Sehingga, saat ini pemasaran yang dilakukan hanya di kios di lokasi produksi serta dipasarkan keliling untuk produk tahu putihnya. Pemasaran yang dilakukan di lokasi usaha tersebut mengandalkan sistem promosi melalui plang penunjuk lokasi dan dari mulut ke mulut sehingga konsumen yang akan membeli produk tersebut langsung datang ke lokasi produksi, saat ini pemasaran dengan sistem tersebut mengandalkan wisatawan yang berkunjung dan menerima pesanan dari para konsumen yang akan membeli dengan jumlah banyak.

6.7 Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Takwa

Agroindustri dalam penelitian ini pada pelaksanaan usahanya dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan internal akan berpengaruh pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh agroindustri tahu. Sedangkan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal juga akan berpengaruh pada peluang dan ancaman

yang dihadapi agroindustri tahu baik saat ini maupun yang akan datang. Oleh karena itu, diharapkan produsen agroindustri dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi agar usahanya tetap berjalan dan berkembang. Berdasarkan hasil penelitian, analisis lingkungan internal agroindustri yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

6.7.1. Analisis Lingkungan Internal Agroindustri

Faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agroindustri tahu digambarkan dengan menggunakan analisis lingkungan internal. Dari analisis ini, dapat diketahui seberapa besar kekuatan dan kelemahan berpengaruh terhadap kelangsungan usaha ini. Adapaun kekuatan dan kelemahan yang dapat teridentifikasi sebagai berikut:

A. Kekuatan

1. Pengalaman Usaha

Pengalaman usaha merupakan keahlian produsen baik secara langsung maupun tidak langsung yang dapat dilihat dari berapa lama produsen bekerja dibidang usahanya. Usaha agroindustri ini merupakan usaha turun temurun. Produsen agroindustri tahu ini telah menjalankan usahanya lebih dari 10 tahun. Keadaan ini menunjukkan pengalaman produsen tahu cukup lama. Pengalaman yang dimiliki produsen akan lebih memperlancar usaha agroindustri tahu. Namun, pengalaman saja belum cukup untuk mendukung usaha ini berkembang. Hal ini disebabkan pengalaman yang dimiliki masih bersifat tradisional sehingga perlu penyesuaian dengan perkembangan teknologi saat ini agar produksi bisa maksimal.

2. Kemampuan Manajerial Produsen

Kedua pemilik usaha Agroindustri tahu yang diteliti telah memiliki kemampuan managerial walaupun masih sederhana. Hal ini dapat dilihat bahwa dalam usahanya telah membuat perencanaan secara sederhana misalnya menambah atau mengurangi produksi agar usaha tetap untung, telah dilakukan pengorganisasian karyawan dengan membagi karyawan dalam beberapa tugas, telah dilakukan kontrol oleh pemilik, melakukan pembukuan secara sederhana adalah hal-hal yang menunjukkan bahwa pemilik telah melaksanakan fungsi-

fungsi managerial secara sederhana. Tanpa adanya kemampuan manajerial dalam menentukan pasokan bahan baku, proses produksi, pemasaran, maka produsen tidak dapat meneruskan usahanya hingga saat ini. Tentu saja hal-hal ini perlu diperbaiki dan dikembangkan agar usaha yang dijalankan dapat semakin berkembang..

3. Lokasi Pemasaran Strategis

Lokasi agroindustri yang strategis tentunya akan sangat memudahkan produsen dalam memasarkan hasil produksinya. Responden dalam penelitian ini mempunyai lokasi yang strategis untuk pemasaran produknya. Lokasi yang strategis ini bisa meminimalisir biaya transportasi dalam pendistribusian barang. Lokasi yang dipilih oleh pemilik usaha untuk pemasaran produksi tahu takwanya antara lain: membuka gerai/toko oleh-oleh dirumah sekaligus sebagai tempat usaha yang lokasinya berada di tengah kota Kediri, desa Tinalan sudah cukup lama terkenal sebagai daerah produsen tahu takwa di kota Kediri, selain membuka toko oleh-oleh, hasil produksi juga dipasarkan/ dititipkan di toko-toko Pusat oleh-oleh yang ada di Kediri dan Kertosono, dan dijual di pasar-pasar di wilayah Kediri. Dalam pendistribusiannya produsen umumnya menggunakan sepeda motor. Kota Kediri mempunyai julukan Kota Tahu, hal ini memudahkan produsen dalam melakukan pemasaran tahu takwa sebagai oleh-oleh khas Kota Kediri.

4. Ketersediaan Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting dalam usaha agroindustri tahu. Tenaga kerja yang ada pada usaha agroindustri tahu takwa yang diteliti ini, selain bantuan orang luar, juga berasal dari keluarga sendiri yang sudah berpengalaman, hal ini dikarenakan sejak masih muda telah terbiasa membantu orang tua mereka yang sejak dulu juga menekuni bidang yang sama. Begitu juga dengan tenaga kerja yang berasal dari luar keluarga, karena mereka telah lama bekerja pada agroindustri tersebut sehingga mereka sudah cukup terampil dalam pekerjaan tersebut. Tenaga kerja dari luar keluarga dapat mempelajari dengan cepat cara pengolahan tahu dengan panduan pemilik dan keluarga yang telah memiliki ketrampilan dalam pembuatan tahu.

5. Keuntungan Produksi

Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dengan biaya yang telah dikeluarkan selama satu kali proses produksi. Setiap produsen selalu menginginkan usaha yang dilakukan menghasilkan keuntungan atau profit yang maksimal. Penelitian pada dua Agroindustri tahu takwa menunjukkan, bahwa produksi yang dijalankan oleh pemilik masih menguntungkan pemilik. Harga jual yang ditetapkan masih menguntungkan produsen, walaupun produsen tidak membuat catatan keuangan yang jelas, namun produsen cukup berpengalaman dalam menghitung harga produk tahu mereka. Keuntungan yang diperoleh akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan sebagian lagi digunakan sebagai tambahan modal untuk kegiatan produksi selanjutnya serta disisihkan untuk tabungan. Terpenuhinya kebutuhan sehari-hari dengan cukup layak, memiliki tabungan dapat dipakai sebagai indikator bahwa usaha ini masih menguntungkan.

6. Kemudahan Memperoleh Bahan Baku

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa produsen tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku, bahan baku yang digunakan adalah kedelai impor dan lokal yang berkualitas. Produsen memperoleh kedelai dari tengkulak langganan mereka yang ada di Kota Kediri maupun dari petani kedelai lokal di Kota Nganjuk. Dengan begitu, ketersediaan kedelai selalu mencukupi. Kemudahan memperoleh bahan baku sangat berpengaruh terhadap kelangsungan produksi agroindustri tahu.

7. Harga Produk Terjangkau

Produsen tahu takwa yang ada di kota Kediri, menetapkan harga jual yang relatif sama, hal ini dikarenakan harga jual menggunakan patokan harga pasar yang berlaku pada saat ini. Harga jual ditetapkan berdasarkan ukuran tahu. Untuk satu kotak tahu besar ukuran $\pm 5 \times 5$ cm produsen memberi harga Rp 2000,- untuk tahu kuning dan Rp 750,- untuk tahu putih. Apabila ada tahu putih yang tidak habis terjual, maka produsen menjualnya dalam bentuk tahu pong goreng, per potong kecil dihargai Rp 500,-. Dengan demikian secara umum, harga tahu yang

dipasarkan masih sangat terjangkau bagi konsumen baik masyarakat kota Kediri maupun bagi para wisatawan dari luar kota Kediri.

B. Kelemahan

1. Teknologi Produksi Masih Sederhana

Teknologi merupakan salah satu faktor produksi yang menyangkut tentang peralatan yang digunakan dalam proses produksi. Keseluruhan agroindustri tahu menjalankan kegiatan produksinya dengan mengandalkan tenaga manusia, mulai dari pengolahan bahan baku sampai menjadi produk tahu hingga penjualannya. Satu-satunya mesin yang digunakan adalah selep dinamo sederhana. Sistem produksi yang masih tradisional mengakibatkan kualitas produk yang dihasilkan tidak seragam. Padahal jika menggunakan mesin otomatis akan sangat membantu dalam proses produksi yaitu efektivitas penggunaan tenaga kerja sehingga jam kerja juga akan lebih singkat dan kualitas produk yang dihasilkan juga akan seragam. Mahalnya mesin produksi otomatis menjadi alasan pemilik usaha belum menggunakan teknologi tersebut.

2. Administrasi Keuangan Tidak Tercatat

Kegiatan administrasi keuangan yaitu pencatatan dan pembukuan mengenai penerimaan dan pengeluaran dalam suatu proses produksi. Responden yang terlibat penelitian ini, belum melakukan pembukuan secara baik, perhitungan antara kebutuhan usaha dan kebutuhan rumah tangga masih bercampur. Mereka menganggap kegiatan pembukuan terlalu rumit dan akan menyita banyak waktu dan tenaga. Selain itu mereka juga beranggapan bahwa walaupun kegiatan pembukuan tidak dilakukan, usaha agroindustri tahu tetap bisa dilakukan dan mendapatkan keuntungan. Padahal pembukuan dan manajemen keuangan cukup penting dalam kegiatan usaha untuk melihat tingkat perkembangan usaha.

3. Produk Mudah Rusak

Produk tahu merupakan produk yang memiliki tekstur lembut atau lunak, sehingga jika terkena benturan sedikit saja tahu akan rusak karena produsen tidak menggunakan bahan formalin seperti boraks dan formalin sehingga tahu mudah hancur. Oleh karena itu pada bak untuk penyimpanan diberikan air ketika pendistribusian untuk mengurangi benturan.

4. Keterbatasan Jangkauan Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan sejauh ini berkisar antara daerah Kota dan Kabupaten Kediri, dan pemasarannya dilakukan dengan keliling dari rumah kerumah menggunakan motor seperti yang dilakukan oleh responden kedua, menjualnya ke pengecer, menitipkan tahu ke toko oleh-oleh dan pasar tradisional, selain sistem pemasaran diatas pengusaha tahu ini juga memasarkan produknya dirumah sendiri. Responden belum memikirkan cara pemasaran untuk daerah diluar Kota Kediri atau bahkan diluar Jawa.

6.7.2. Analisis Lingkungan Eksternal Agroindustri

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

A. Peluang

1. Hubungan Baik dengan Pemasok Bahan Baku

Produsen telah menjalin hubungan baik dengan pemasok kedelai yang merupakan bahan baku pembuatan kedelai. Hubungan baik antara produsen dan pemasok disebabkan sudah lama menjadi pelanggan tetap. Terjadinya hubungan baik antara produsen dan pemasok bahan baku pada agroindustri tahu menjadi peluang dalam melancarkan usahanya dalam hal kemudahan memperoleh bahan baku.

2. Adanya Permintaan Pasar

Jumlah penduduk yang makin bertambah dan juga pertumbuhan ekonomi serta perkembangan pariwisata yang ada disekitar Kediri turut mendukung peningkatan jumlah permintaan terhadap konsumsi suatu produk. Keunggulan produk yang merupakan salah satu makanan khas Kediri sehingga tahu takwa diminati oleh seluruh lapisan masyarakat. Adanya permintaan pasar yang besar memberi peluang terhadap produsen tahu untuk tetap mempertahankan usahanya.

3. Peningkatan Kesejahteraan

Keseluruhan responden yang diwawancarai menjadikan usaha agroindustri tahu takwa sebagai pekerjaan utama, usaha yang telah berjalan selama puluhan tahun mampu memberikan keuntungan yang menjanjikan meski tidak sebesar agroindustri tahu takwa yang sudah modern. Keuntungan yang diperoleh digunakan oleh responden untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan mengembangkan usahanya.

4. Dukungan Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah setempat sangat mendukung adanya agroindustri tahu di Kota Kediri khususnya di kelurahan Tinalan. Dukungan pemerintah berupa pembinaan dan penyuluhan bagi pengembangan agroindustri tahu. Pembinaan dan penyuluhan yang diberikan mengenai proses produksi, pengembangan produk, pemasaran serta bagaimana prosedur peminjaman modal ke lembaga keuangan. Adanya dukungan pemerintah daerah mampu memberikan peluang yang cukup besar bagi agroindustri tahu. Pembinaan dan penyuluhan yang diberikan pemerintah dan dinas terkait bisa dimanfaatkan oleh produsen untuk pengembangan usaha.

5. Perkembangan Teknologi

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

6. Kemudahan Kredit Modal Usaha

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

cukup rendah. Rendahnya bunga pinjaman tersebut memberikan peluang bagi agroindustri tahu untuk mengajukan kredit guna mengembangkan usaha mereka.

B. Ancaman

1. Pesaing

Persaingan usaha yang semakin ketat menyebabkan banyaknya persaingan produk-produk yang sejenis maupun dengan produk lain. Saat ini di Kota Kediri semakin banyak bermunculan agroindustri yang memproduksi produk tahu dengan menawarkan jenis produk yang beraneka ragam seperti stik tahu dan tahu bulat yang dapat menarik konsumen agar mau membeli produk tahu mereka. Sementara di lokasi penelitian hanya memproduksi tahu putih dan tahu takwa .

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

2. Fluktuasi Harga Bahan Baku

Harga bahan baku yang sering kali naik turun merupakan ancaman bagi produsen tahu takwa ini. Di sisi lain, produsen juga harus tetap memproduksi tahu apapun yang terjadi meskipun harga bahan baku meningkat. Oleh karena itu, produsen harus tetap mengantisipasi agar saat harga bahan baku mengalami kenaikan tidak sampai mengganggu jalannya proses produksi tahu

3. Perubahan Selera Konsumen

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

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

4. Adanya Produk Substitusi

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

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

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

No	Faktor Internal	Bobot	Bobot Relatif	Keterangan
1	Kekuatan (S)			
A	Pengalaman Usaha	4	0,11	Sangat berpengaruh
B	Kemampuan Manajerial Produsen	3	0,08	Berpengaruh
C	Lokasi Pemasaran Strategis	4	0,11	Sangat berpengaruh
D	Ketersediaan Tenaga Kerja	3	0,08	Berpengaruh
E	Keuntungan Produksi	3	0,08	Berpengaruh
F	Kemudahan Memperoleh Bahan Baku	4	0,11	Sangat berpengaruh
G	Harga Produk Terjangkau	3	0,08	Berpengaruh
2	Kelemahan (W)			
H	Teknologi Produksi Sederhana	3	0,08	Berpengaruh
I	Administrasi Keuangan Tidak Tercatat	4	0,11	Sangat berpengaruh
J	Produk Mudah Rusak	3	0,08	Berpengaruh
K	Keterbatasan Jangkauan Pemasaran	4	0,11	Sangat berpengaruh
Jumlah Lingkungan Internal		38	1,00	

Matrik IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal agroindustri yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Penentuan skor dalam matrik IFE diperoleh dari hasil perkalian antara persentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar pada kinerja variabel dan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor internal terhadap kemajuan usaha. Adapun untuk mengetahui besarnya kekuatan dan kelemahan agroindustri tahu, digunakan matrik faktor internal seperti pada Tabel 6.3

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
1	Kekuatan (S)			
A	Pengalaman Usaha	0,11	4	0,44
B	Kemampuan Manajerial Produsen	0,08	3	0,24
C	Lokasi Pemasaran Strategis	0,11	4	0,44
D	Ketersediaan Tenaga Kerja	0,08	3	0,24
E	Keuntungan Produksi	0,08	3	0,24
F	Kemudahan Memperoleh Bahan Baku	0,11	4	0,44
G	Harga Produk Terjangkau	0,08	3	0,24
Sub Jumlah		0,65	24	2,28
2	Kelemahan (W)			
H	Teknologi Produksi Sederhana	0,08	3	0,24
I	Administrasi Keuangan Tidak Tercatat	0,11	4	0,44
J	Produk Mudah Rusak	0,08	3	0,24
K	Keterbatasan Jangkauan Pemasaran	0,11	4	0,44
		0,35	14	1,36
Total Skor Pembobotan		1,00	38	3,64

Tabel 6.2 Matrik IFE Pada Agroindustri Tahu di Kel.Tinalan, Kec.Kota, Kediri
Sumber : Data Primer, 2017 (Diolah)

Keterangan : Pembobotan pada faktor kekuatan (S) diberi nilai 4 apabila sangat kuat, 3 = kuat, 2 = cukup kuat, 1 = kurang kuat. Pembobotan pada faktor kelemahan (W) diberi nilai 4 = sangat lemah, 3 = lemah, 2 = cukup lemah, 1 = sangat lemah. Bobot relatif diperoleh dari perhitungan Bobot/Jumlah total bobot.

Berdasarkan tabel 6.3, dapat dijelaskan bahwa agroindustri tahu takwa di lokasi penelitian mempunyai skor total lingkungan internal 3,64 dengan rincian skor kekuatan 2,28 dan faktor kelemahan 1,36. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki agroindustri tahu takwa lebih dominan dibanding dengan kelemahan, sehingga kekuatan tersebut akan mampu menutupi kelemahan yang dimiliki dari agroindustri tersebut. Selisih antara skor total kekuatan dan kelemahan adalah 0,92. Maka, dapat disimpulkan bahwa keadaan dalam lingkungan internal agroindustri masih bisa dikendalikan. Perubahan keadaan dimana kelemahan akan menjadi lebih dominan bisa diantisipasi atau bahkan dihindari. Semua tergantung pada bagaimana kinerja produsen sebagai pengolah

agroindustri tahu takwa memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menutupi kelemahan yang dimiliki.



6.7.4. Analisis Matrik *External Factor Evolution* (EFE)

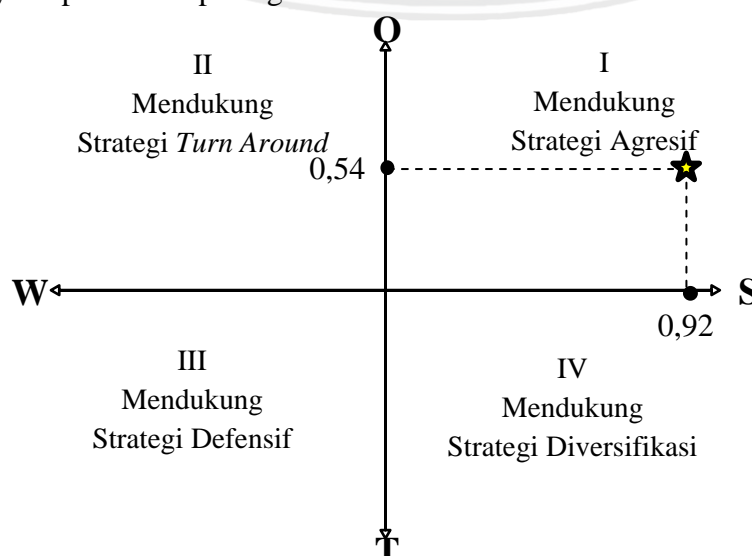
Tabel 6.3 Matrik EFE Pada Agroindustri Tahu Takwa di Kelurahan Tinalan, Kota Kediri

No	Faktor Eksternal	Bobot	Bobot Relatif	Keterangan
1	Peluang (O)			
A	Hubungan Baik Dengan Pemasok Bahan Baku	4	0,14	Sangat berpengaruh
B	Adanya Permintaan Pasar	4	0,14	Sangat berpengaruh
C	Peningkatan Kesejahteraan	3	0,10	Berpengaruh
D	Dukungan Pemerintah Daerah	2	0,07	Kurang berpengaruh
E	Perkembangan Teknologi	2	0,07	Kurang berpengaruh
F	Kemudahan Kredit Modal Usaha	2	0,07	Kurang berpengaruh
2	Ancaman (T)			
H	Pesaing	4	0,14	Sangat Berpengaruh
I	Fluktuasi Harga Bahan Baku	2	0,07	Kurang berpengaruh
J	Perubahan Selera Konsumen	3	0,10	Berpengaruh
K	Adanya Produk Substitusi	3	0,10	Berpengaruh
Jumlah Lingkungan Eksternal		29	1,00	
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Peluang (O)			
A	Hubungan Baik Dengan Pemasok Bahan Baku	0,14	4	0,56
B	Adanya Permintaan Pasar	0,14	4	0,56
C	Peningkatan Kesejahteraan	0,10	3	0,30
D	Dukungan Pemerintah Daerah	0,07	2	0,14
E	Perkembangan Teknologi	0,07	2	0,14
F	Kemudahan Kredit Modal Usaha	0,07	2	0,14
Sub Jumlah		0,59	17	1,84
2	Ancaman (T)			
H	Pesaing	0,14	4	0,56
I	Fluktuasi Harga Bahan Baku	0,07	2	0,14
J	Perubahan Selera Konsumen	0,10	3	0,30
K	Adanya Produk Substitusi	0,10	3	0,30
		0,41	12	1,30
Total Skor Pembobotan		1,00	38	3,14

Agroindustri berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Penentuan skor dalam matrik EFE diperoleh dari hasil perkalian antara persentase bobot dan rating. Nilai rating ditentukan berdasar pada kinerja variabel dan seberapa besar tingkat pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap kemajuan usaha agroindustri. Adapun untuk mengetahui besarnya peluang dan ancaman pada agroindustri tahu takwa, digunakan matrik faktor eksternal seperti pada Tabel 6.4. Berdasarkan Tabel 6.4 dapat dilihat bahwa total skor lingkungan eksternal sebesar 3,14 dengan skor total peluang yang dimiliki oleh agroindustri tahu takwa di lokasi penelitian sebesar 1,84 sedangkan skor total ancaman yang dimiliki sebesar 1,30. Selisih dari total skor peluang dan ancaman sebesar 0,54. Sehingga dapat disimpulkan bahwa agroindustri tahu takwa mempunyai peluang yang lebih besar daripada ancaman. Jadi produsen agroindustri tahu takwa mampu mengambil peluang yang ada untuk mengembangkan usahanya sekaligus memperkecil ancaman yang nantinya bisa menyebabkan usahanya gulung tikar.

6.7.5. Analisis Matrik *Grand Strategy*

Berdasarkan tabel matrik internal dan matrik eksternal, dapat diketahui selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan yaitu sebesar 0,92 dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 0,54 dimana faktor peluang lebih besar dari ancaman yang dimiliki agroindustri tahu. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan lebih besar dari pada kelemahan sedangkan peluang yang ada masih mampu mengatasi ancaman. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 6.2 berikut :



Sumber : Data Primer, 2017 (Diolah)

Gambar 6.2 Posisi Strategi Agroindustri Tahu di Kelurahan Tinalan, Kecamatan Kota, Kota Kediri.

Berdasarkan Gambar 6.2 dapat diketahui bahwa posisi agroindustri tahu di daerah penelitian berada pada posisi kuadran I yaitu pada strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa agroindustri tersebut memiliki pertumbuhan yang baik dengan menggunakan strategi integrasi vertikal dan diversifikasi konglomerat. Dimana integrasi vertikal adalah strategi mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Sedangkan diversifikasi konglomerat yaitu dengan mempertahankan tingkat penjualan dan laba yang baik dalam bisnisnya saat ini selama industri tersebut berkembang dan memiliki lebih banyak peluang daripada ancaman. Oleh karena itu, produsen harus bisa menangkap peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara maksimal. Kelemahan dan ancaman yang dihadapi harus terus diantisipasi dan sejak dini harus lebih kreatif dan inovatif untuk mencari alternatif kebijakan dalam menghadapi kelemahan dan ancaman tersebut agar agroindustri dapat terus berkembang.

6.7.6. Analisis Matrik SWOT

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

Berdasarkan Tabel 6.3 dan Tabel 6.4 maka strategi yang dapat digunakan oleh agroindustri tahu di Kelurahan Tinalan yang sesuai dengan perhitungan total skor IFE lebih dari 2 yaitu 3,64 dan skor EFE lebih besar dari 2 yaitu 3,14 adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yang dipilih. Selain itu, posisi agroindustri yang terletak di kuadran I pada matrik *Grand Strategy* adalah strategi SO (*Strengths-Opportunities*) karena pada kuadran I menggambarkan kekuatan dan

peluang yang lebih besar dari pada kelemahan dan ancaman dalam agroindustri, maka dengan menerapkan strategi SO (*Strengths-Opportunities*) tersebut diharapkan agroindustri tahu dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk menangkap peluang yang ada sehingga usaha ini dapat lebih berkembang. Untuk lebih jelasnya mengenai strategi pada matrik SWOT dapat dijelaskan seperti pada Tabel 6.5 berikut :

Tabel 6.4 Matrik SWOT Pada Agroindustri Tahu di Kelurahan Tinalan, Kecamatan Kota, Kota Kediri

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p>	<p>Kekuatan (S) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman usaha 2. Kemampuan manajerial produsen 3. Lokasi pemasaran strategis 4. Ketersediaan tenaga kerja 5. Keuntungan produksi 6. Kemudahan memperoleh bahan baku 7. Harga produk terjangkau 	<p>Kelemahan (W) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi produksi sederhana 2. Administrasi keuangan tidak tercatat 3. Produk mudah rusak 4. Keterbatasan jangkauan pemasaran
<p>Peluang (O) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku 2. Adanya permintaan pasar 3. Dukungan pemerintah daerah 4. Perkembangan teknologi 5. Kemudahan kredit modal usaha 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar (S1,S6,O1,O2) • Memperluas wilayah pemasaran (S1,S3,O2,O5) • Meningkatkan kapasitas produksi (S6,S3,O2,O5) • Mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku (S6,O1) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kualitas SDM dengan mengadakan pelatihan (W2,O3) • Penggunaan teknologi produksi (W1,O3) • Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah daerah dalam kegiatan pelatihan dan promosi produk (W3,W4,O4)

Ancaman (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Pesaing 2. Fluktuasi harga bahan baku 3. Perubahan selera konsumen 4. Adanya produk substitusi	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan inovasi produk yang beragam (S1,T3,T4) • Memperluas hubungan dengan pemasok bahan baku (S1,S2,O1,T2) • Mempertahankan pelanggan yang sudah ada (S7,T1,T3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Penentuan standar kualitas produk dan pemberian merek dagang (W1,W3) • Melakukan diversifikasi produk (W1,T3,T4) • Meningkatkan penggunaan teknologi (W1,T4)

Sumber : Data Primer, 2017 (Diolah)

6.7.7. Implementasi Strategi

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

A. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

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

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produk di pasar

Pengalaman usaha dengan (skor 0,44) yang dimiliki oleh pemilik usaha merupakan modal penting untuk meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produksi tahu takwa. Bidang usaha ini telah digeluti selama lebih dari sepuluh tahun sehingga pemilik lebih berpengalaman menjaga kualitas produk yang dihasilkan, kapan harus menambah atau mengurangi jumlah produk sehingga keberlangsungan usaha tetap dapat dipertahankan saat ini. Kontinuitas produk juga didukung oleh kemudahan pemilik usaha memperoleh bahan baku (skor 0,44), karena bahan baku mudah didapatkan oleh produsen. Kemudahan memperoleh bahan baku juga sangat dimungkinkan karena hubungan yang sudah terjalin baik dengan pemasok

bahan baku kedelai (skor 0,56) yang berarti sangat berpengaruh sehingga apabila sewaktu-waktu produsen membutuhkan kedelai bisa dikirim segera.

Permintaan pasar (skor 0,56) yang cukup tinggi akan konsumsi tahu takwa memungkinkan produk tahu takwa terus bertahan di pasaran apalagi didukung dengan ikon Kota Kediri sebagai kota tahu dengan produk khasnya tahu takwa membuat keberadaan usaha ini masih sangat menjanjikan. Permintaan akan tahu takwa meningkat sangat signifikan terjadi pada akhir pekan, hari raya, dan libur sekolah, karena pada saat-saat itu banyak wisatawan luar kota yang mengunjungi Kota Kediri untuk membeli tahu takwa sebagai oleh-oleh dan dikonsumsi sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti diperoleh bahwa perhatian pemerintah sudah cukup besar untuk membantu para pengusaha tahu takwa dalam memperoleh kredit modal usaha yang sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas. Kemudahan mendapatkan kredit modal usaha memungkinkan pengusaha mengembangkan usahanya baik untuk pembelian alat penunjang produksi, atau untuk memperbaiki sarana pemasaran. Kredit modal usaha yang diberikan melalui bank berbunga rendah, dirasakan tidak memberatkan pengusaha.

2. Memperluas wilayah pemasaran

Memperluas pemasaran merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh produsen tahu takwa. Hal ini didasarkan pada kondisi kekuatan yang dimiliki oleh pemilik, antara lain pemilik usaha telah cukup mampu mengelola usaha yang ditunjukkan dengan telah lamanya usaha ini berdiri (skor 0,44) dan cukup banyaknya tempat pemasaran yang digunakan sebagai penjualan produk, seperti toko oleh-oleh dirumah sendiri, pasar, terminal dan pusat oleh-oleh di kabupaten Kediri. Lokasi pemasaran strategis (skor 0,44) juga menjadi kekuatan yang menguntungkan untuk pemilik usaha, tempat penjualan tahu ini berada di tempat yang mudah dijangkau dan terpusat di beberapa titik seperti di wilayah penelitian, Kelurahan Tinalan dalam satu gang banyak produsen tahu lainnya sehingga memudahkan konsumen untuk

memperoleh produk tahu. Permintaan pasar yang tinggi (skor 0,56) dan kemudahan memperoleh kredit usaha memungkinkan untuk membuat usaha ini bisa diperluas.

3. Meningkatkan kapasitas produksi

Produsen tidak perlu khawatir untuk meningkatkan kapasitas produksi, karena persediaan bahan baku yang kontinu (skor 0,44). Bahan baku yang didapat berasal dari tengkulak langsung yang pembayarannya bisa dilakukan dibelakang sehingga produsen tidak kesulitan memperoleh bahan baku. Lokasi pemasaran yang strategis (skor 0,44) memungkinkan untuk produsen meningkatkan jumlah produksinya karena semakin banyak yang tau akan produk tahu di wilayah penelitian ini. Permintaan pasar yang meningkat di hari-hari tertentu seperti saat akhir pekan dan hari libur merupakan salah satu faktor produsen untuk meningkatkan produksinya (skor 0,56). Pemerintah juga berperan dalam peningkatan kapasitas produksi dengan memberikan pinjaman modal usaha berbunga rendah yang memudahkan produsen untuk memperoleh tambahan modal saat dibutuhkan.

4. Mempertahankan kepercayaan pemasok bahan baku

Kemudahan dalam memperoleh bahan baku (0,44) serta telah terjalinnya hubungan baik dengan pemasok bahan baku kedelai harus menjadi strategi untuk mempertahankan kepercayaan sehingga keberlangsungan kerjasama antar kedua belah pihak dapat terus dijalankan (skor 0,56), hal ini akan memberikan dampak untuk kontinuitas produksi tahu takwa yang mengandalkan kedelai sebagai bahan baku utama

B. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

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

1. Peningkatan kualitas SDM

Peningkatan kualitas SDM pada usaha tahu takwa perlu dilakukan untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan pada usaha tahu takwa ini, selama

ini kelemahan yang ditemukan adalah sistem administrasi keuangan yang belum tercatat dengan baik disebabkan belum adanya tenaga khusus yang bekerja untuk melakukan pembukuan aliran kas (skor 0,44). Dengan adanya dukungan dari pemerintah terhadap usaha tahu takwa cukup baik, hal ini bisa dimanfaatkan oleh pemilik usaha untuk mendapatkan pembinaan/pelatihan tentang pengadministrasian yang baik sehingga kedepannya sistem keuangan dapat tertata lebih baik.

2. Pemakaian teknologi produksi

Selama ini teknologi yang digunakan masih sederhana (skor 0,24), perlu perbaikan penggunaan teknologi produksi yang lebih modern sehingga dihasilkan produk yang lebih berkualitas dan bisa memenuhi permintaan pasar. Meningkatkan intensitas kerjasama antara pemerintah dan produsen dalam hal transfer teknologi yang *up to date* untuk meningkatkan kualitas produk. Mengadakan sosialisasi mengenai teknologi dan inovasi agroindustri yang tepat sasaran serta cepat dalam penyampaian teknologi. Penggunaan teknologi yang lebih baik dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produk. Pemerintah diharapkan menyediakan informasi teknologi dan inovasi bagi industri tahu takwa (skor 0,14).

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

Peran pemerintah sangat berpengaruh terhadap perkembangan usaha agroindustri, maka seharusnya pemerintah mengadakan pelatihan, penyuluhan rutin sebagai usaha peningkatan kualitas SDM dan membantu mempromosikan produk tahu takwa kepada masyarakat sekitar maupun masyarakat luar agar produk dapat dikenal khalayak luas. Selain itu, proses pengolahan kedelai di daerah penelitian masih menggunakan peralatan sederhana, penggunaan peralatan yang lebih modern pada agroindustri tahu dapat mempercepat proses produksi sehingga tahu yang dihasilkan lebih banyak dan kualitasnya lebih baik (skor 0,14).

C. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

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

1. Meningkatkan inovasi produk yang beragam

Inovasi dalam produk berbahan dasar tahu diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Produsen harus memikirkan bagaimana membuat inovasi produk sehingga tahu tidak hanya dipasarkan dalam bentuk tahu basah, tetapi juga bisa menjadi berbagai macam produk yang beragam dan mempunyai daya tahan yang lebih lama sehingga konsumen memiliki alternatif pilihan. Dalam inovasi produk juga akan memungkinkan tahu bisa dipasarkan ke daerah lain karena lebih variatif dan awet. Inovasi produk juga bertujuan agar konsumen tidak berpindah ke produk lain (skor 0,30).

2. Memperluas hubungan dengan pemasok bahan baku

Pengalaman usaha (skor 0,44) dan kemampuan manajerial produsen (skor 0,24) merupakan salah satu kekuatan yang dapat digunakan untuk tetap membina hubungan baik dengan pemasok bahan baku kedelai (skor 0,56). Fluktuasi harga bahan baku kedelai (skor 0,14) yang sering terjadi dapat diatasi dengan strategi pembelian bahan baku dimana pembayaran untuk bahan baku dilakukan dibelakang atau bertempo karena sudah terjalin hubungan baik dengan pemasok bahan baku

3. Mempertahankan pelanggan yang sudah ada

Pelanggan merupakan elemen yang penting bagi pemasaran produk tahu, karena tanpa adanya pelanggan maka produk yang dihasilkan tidak akan terbeli sehingga produsen akan rugi. Selama ini, produsen tahu sudah mempunyai pelanggan, baik yang berada didaerah sekitar produksi maupun yang berada diluar kota. Jumlah produsen tahu takwa cukup banyak di Kediri, sebagai konsumen berhak memilih produk dengan harga yang murah serta kualitas yang baik (skor 0,24). Agar dapat mempertahankan pelanggan yang

sudah ada, produsen harus berusaha memenuhi permintaan pelanggan akan produk tahu dengan kuantitas dan kualitas yang baik sesuai dengan permintaan dan kebutuhan konsumen

D. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

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

1. Penentuan standar kualitas produk dan pemberian merek dagang

Kualitas fisik dari produk yang tidak sama menjadi kelemahan dalam usaha ini, meskipun telah dilakukan sortasi terhadap produk tahu sebelum dipasarkan, sebaiknya produsen menetapkan standar kualitas produknya untuk menjamin citra dan kualitas produk yang lebih baik agar produk memiliki daya saing yang kuat dan memberikan merek serta label pada produknya agar mudah dikenal masyarakat (skor 0,24).

2. Melakukan diversifikasi produk

Agroindustri tahu takwa di kota Kediri, perlu melakukan diversifikasi produk (skor 0,24), yaitu melakukan penganekaragaman produk berbahan dasar tahu. Penganekaragaman memungkinkan konsumen memiliki banyak pilihan untuk dapat mengkonsumsi tahu, mengurangi kejenuhan konsumen (skor 0,30) dan memungkinkan jangkauan pemasaran yang lebih luas karena produk bisa saja menjadi lebih awet dibanding tahu.

3. Meningkatkan penggunaan teknologi

Peningkatan penggunaan teknologi telah menjadi hal yang wajib dan menjadi keharusan di era serba digital. Penggunaan teknologi ke arah yang lebih modern memungkinkan produksi meningkat pesat, kualitas produk menjadi lebih baik, lebih higienis. Modernisasi tidak hanya terbatas kepada mesin produksi, tetapi juga dapat difokuskan untuk pengolahan, pencetakan dan pengemasan produk (skor 0,24). Dengan kemajuan teknologi promosi produk juga bisa dilakukan melalui media sosial sehingga dapat mencakup pasar yang lebih luas mengingat tahu adalah ikon Kota Kediri, tahu takwa khususnya yang berbeda dengan tahu produk daerah lain.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sbb:

7.1 Kesimpulan

1. Pemasaran yang dilakukan sudah efisien berdasarkan dari perhitungan margin pemasaran dimana kedua agroindustri sudah dalam kategori yang efisien, penjual memasarkan langsung produknya ke konsumen dengan harga akhir yang tidak terlalu tinggi, produsen tidak mengambil untung terlalu tinggi agar harga jualnya masih bisa bersaing dengan merek-merek lainnya, selain itu hal yang membuat margin pemasaran tidak terlalu tinggi karena produsen tidak memerlukan biaya pengangkutan melalui pihak lain.
2. Strategi pengembangan berdasarkan hasil analisis matrik *grand strategy*, maka dapat disimpulkan :
 - a. Bahwa agroindustri tahu takwa skala rumah tangga di kelurahan Tinalan Kota Kediri memiliki kekuatan (*strength*) yang lebih besar dibandingkan kelemahan (*weakness*) dan peluang yang ada (*opportunities*) masih mampu mengatasi ancaman yang terjadi.
 - b. Posisi agroindustri tahu di daerah penelitian berada di posisi kuadran I, yaitu pada strategi agresif. Hal ini menunjukkan bahwa agroindustri tersebut memiliki pertumbuhan yang baik dengan menggunakan strategi vertikal dan diversifikasi konglomerat.
3. Penggunaan teknologi ke arah yang lebih modern memungkinkan produksi meningkat pesat, kualitas produk menjadi lebih baik, lebih higienis. Modernisasi tidak hanya terbatas kepada mesin produksi, tetapi juga dapat difokuskan untuk pengolahan, pencetakan dan pengemasan produk (skor 0,24). Dengan kemajuan teknologi promosi produk juga bisa dilakukan melalui media sosial sehingga dapat mencakup pasar yang lebih luas mengingat tahu

adalah ikon Kota Kediri, tahu takwa khususnya yang berbeda dengan tahu produk daerah lain.

7.2 Saran

1. Pemilik usaha perlu secara terus menerus membuka diri untuk menerima perubahan dan kemajuan teknologi agar bisa meningkatkan kuantitas serta kualitas produksi, serta memperluas daerah pemasaran dan menarik lebih banyak minat konsumen.
2. Perlu untuk terus meningkatkan dan memperluas area pemasaran melalui upaya upaya yang memperhatikan kekuatan yang dimiliki dan adanya kesempatan yang masih cukup besar, karena tahu takwa menjadi ikon Kota Kediri.



DAFTAR PUSTAKA

- Baharsjah. 1992. *Agroindustri Sebuah Alternatif*. Gramedia. Jakarta.
- David, Freed. 2006. *Manajemen Strategis Konsep*. Salemba empat. Jakarta.
- Elly, Kurniati. 2008. “*Pemanfaatan Cangkang Kelapa Sawit Sebagai Arang Aktif*”. Teknik Kimia Fti, UPN. Jawa Timur.
- Hanani, Nuhfil AR. 2003. *Strategi Pengembangan Pertanian*. Lappera Pustaka Utama. Jogjakarta.
- Hubeis, M. 1997. *Menuju Industri Kecil Profesional di Era Globalisasi Melalui Pemberdayaan Manajemen Industri*. Pustaka Wirausaha Muda. Bogor.
- Intan. 2010. *Analisis Nilai Tambah Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Produk Tahu Di Kabupaten Malang*
- Kotler, Phillip and Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jilid I. Jakarta: Erlangga
- Kurniati. 2008. *Kedelai*. Indobook Citra Media : Bogor
- Nunung, dkk. 2012. *Kelayakan Dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Tahu Di Kuningan Jawa Barat*.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Pusat Statistik. 2009. *Pendataan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. UMKM. Kediri
- Rahardian. 2015. *Analisis Efisiensi, Nilai Tambah, Serta Strategi Pengembangan Pada Agroindustri Tahu Takwa Di Kota Kediri*. Universitas Jember. Jember
- Rangkuti, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rukmana, Rahmat. 1996. *Kedelai, Budidaya dan Pasca Panen*. Kanisius. Yogyakarta.
- Santoso, Imam. 2008. *Pengantar Agroindustri*. Fakultas Teknologi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sarwono, B dan Saragih, Y.P. 2003. *Membuat Aneka Tahu*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Siagian, Sondang. 1998. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soeharjo, 1999. *Peranan Industri dalam Memperbaiki Pendapatan dan Menciptakan Lapangan Kerja Pedesaan. Simposium Industrialisasi*. Pusat Studi Pembangunan. Lembaga Penelitian. IPB. Bogor
- Soekartawi, 1995. *Analisis Usaha Tani*. UI-Press. Jakarta.
- Soekartawi, 2000. *Pengantar Agroindustri*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sudiyono, Armand. 2002. *Manajemen Pemasaran Pertanian*. Universitas Muhammadiyah. Malang.
- Suprpto, H. S., 2007. *Bertanam Kacang Hijau*. Cet. XX, Penebar Swadaya. Jakarta.
- Supriyono, R.A. 1998. *Manajemen Pemasaran Pertanian*. Universitas Muhammadiyah. Malang.

Thomas Martin Key, Andrew J. Czaplewski. 2017. *Upstream Social Marketing Strategy: An Integrated Marketing Communications Approach*.

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

Yulida. 2011. *Analisis Efisiensi Agroindustri Kacang Kedelai di Desa Dayun Kecamatan Dayun Kabupaten Sial*.

