

Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Bulat (Studi Kasus Pada Agroindustri Tahu Bulat Songkha di Desa Muktisari Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis)

Analysis of the Strategy for the Development of the Round Tofu Agro-Industry (Case Study of the Songkha Round Tofu Agroindustry at Muktisari Village, Cipaku District, Ciamis Regency)

Restu Isrami Astiani, Nirwan M Hidayat, Raden Tripantja Pandji

Mahasiswa Pasca Sarjana Jurusan Agribisnis, Universitas Siliwangi
Jl. Siliwangi No.24, Kahuripan Kecamatan Tawang, Tasikmalaya, Jawa Barat 4611
email : restuisrami1@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui strategi pengembangan yang dapat diterapkan bagi agroindustri tahu bulat songkha yang berada di Desa Muktisari Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis. Dengan menggunakan matriks SWOT dan Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM), alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, optimalisasi kualitas SDM untuk memenuhi permintaan produk, pengolahan harus ditambah dengan berbagai varian rasa dan penganekaragaman pengemasan untuk memaksimalkan produksi. Strategi pengembangan prioritas yang disarankan adalah mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan pemanfaatan teknologi.

Kata kunci : Matriks EFE, matriks IFE, SWOT, QSPM

ABSTRACT

The purpose of research is to know which development strategy can be applied to agro. Songkha's comprehensive tofu located in the village of Muktisari distric Ciamis. By using a SWOT matrix and Quantitative Strategic Planing Matrix (QSPM), an alternative strategy to achieve that is to maintain both the qulity of production and market development bt leveraging technological advances, optimizing the quality of human resources to meet product demand should be provided by various variant flavor and packaging efficiency to maximize production. The recommended priority development strategy is to maintain the quality of production and market development using technology.

Keywords : EFE matrix, IFE matrix, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Sektor pertanian di Indonesia masih memiliki banyak peluang dan mempunyai prospek yang cerah serta belum tergali secara optimal. Meskipun pada masa sekarang sektor industri lebih diutamakan, perkembangan sektor pertanian tidak lepas sebagai pendukung perekonomian yang kokoh. Agroindustri mampu meningkatkan pendapatan para pelaku agribisnis, mampu menyerap tenaga kerja, mampu meningkatkan perolehan devisa, serta mampu mendorong munculnya industri yang lain. Hal ini dapat mewujudkan sektor pertanian di Indonesia dan mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional yang pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Dalam sistem agribisnis, agroindustri merupakan agribisnis hilir yang pada umumnya mengolah hasil pertanian yang di dominasi oleh industri bersekala kecil dan sebagian besar tersebar dipedesaan. Tujuan pembinaan produksi industri kecil antara lain untuk (1) menciptakan nilai tambah yang sebesar-besarnya, (2) memperluas lapangan kerja dan kesempatan berusaha, (3) meningkatkan pendapatan, (4) meningkatkan pemerataan usaha kecil dan mendorong pembangunan sektor lain di wilayah pedesaan dan (5) memelihara kelestarian lingkungan (Simatupang, 2007).

Salah satu dari sekian banyak agroindustri kecil yang bearada dipedesaan adalah agroindustri tahu yang bahan bakunya menggunakan kacang kedelai. Kedelai merupakan bahan makanan yang banyak dikenal karena harganya terjangkau, rasanya enak dan gurih, serta nilai gizinya yang tinggi. Protein pada kedelai mengandung asam amino esensial yang sangat berguna bagi manusia dan hewan. Kedelai yang telah dimatangkan bisa langsung dikonsumsi atau bisa di olah terlebih dahulu menjadi berbagai macam makanan dan minuman, diantaranya bisa di olah menjadi tempe, tahu, kecap, susu kedelai dan lain-lain. Selain itu, daun kedelai berguna untuk makanan ternak. Biji kedelai juga banyak digunakan sebagai bahan campuran makanan ternak (Suhaeni, 2016). Kedelai sebagai bahan baku pembuatan tahu sangat diperlukan sebagai bahan pangan sumber protein nabati bagi manusia sehingga disebut "Gold from the soil" (emas yang muncul dari tanah) dan sebagai "The world miracle" karena kandungan proteinnya kaya akan amino (Rukmana dan Yuniarsih, 2008).

Kabupaten ciamis sebagai sentra tahu bulat di Jawa Barat, agroindustri tahu bulat tersebut tersebar di beberapa kecamatan. Berikut dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Data Sentra Agroindustri Tahu Bulat di Kabupaten Ciamis Tahun 2019

Kecamatan	Desa	Jumlah Unit Usaha
Cipaku	Muktisari	11
	Pusakasari	1
Sadananya	Mekarjadi	1
Sindangkasih	Sindangkasih	1
Cimaragas	Cimaragas	1
Kawali	Kawali	1
Cikoneng	Cikoneng	2
Jatinagara	Bayasari	1
Panumbangan	Panumbangan	2
	Sindangbarong	1
Jumlah		22

Sumber: Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan Kabupaten Ciamis (2019)

Berdasarkan Tabel 1. Kecamatan Cipaku merupakan salah satu sentra agroindustri tahu bulat terbesar di Kabupaten Ciamis, dengan jumlah unit usaha sebanyak 12 unit. Data agroindustri tahu bulat di Desa Muktisari, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Data Perajin Tahu Bulat di Desa Muktisari Kecamatan Cipaku Tahun 2019

Nama Perusahaan	Alamat	Bahan Baku (Kg)
Asian	Cijoho	3.800
Kamasesa	Buniasih	3.000
Putra Galuh	Buniasih	2.500
Patrol	Buniasih	4.000
Songkha	Buniasih	2.750
Obama	Warung Jarak	900
Macakal	Warung Jarak	2.600
Panji Surya	Buniasih	500
Cahaya Dinar	Cijoho	2.500
Putra Mandiri	Buniasih	750
Langgeng Jaya	Buniasih	1.500
jumlah		24.800

Sumber: Data Desa Muktisari (2019)

Pada dasarnya semua jenis usaha bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan dengan cara mencapai tingkat produksi maksimum ataupun dengan menekan penggunaan biaya. Agroindustri tahu bulat songkha sudah berdiri selama 14 tahun, namun sampai saat ini belum melakukan analisis strategi pengembangan agroindustri tahu bulat yang diusahakannya, yang berpengaruh dalam menjaga daya saing atau dan mengatasi masalah-masalah yang ada pada perusahaan agroindustri tahu bulat. Metode yang digunakan untuk memprioritaskan strategi pengembangan yaitu AHP dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Keuntungan menggunakan matrix QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif (Umar, 2017). Metode-metode ini dapat diaplikasikan pada agroindustri tahu bulat untuk merencanakan strategi pengembangan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan memerumuskan beberapa strategi alternatif melalui matriks SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi pengembangan Tahu Bulat Songkha.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Agroindustri Tahu Bulat Songkha di Desa Muktisari Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis. Batasan masalah penelitian ini hanya membahas mengenai fakto-faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapatkan memalalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan agro industri tahu bulat songkha :

1. Lingkungan internal perusahaan mencakup manajemen, pemasaran, penelitian dan pengembangan.

2. Lingkungan eksternal perusahaan mencakup lingkungan mikro, lingkungan industri dan lingkungan makro.

Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Survei pendahuluan
Survei pendahuluan digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan, sehingga penulis dapat mengetahui gambaran yang jelas mengenai agro industri tahu bulat songkha.
2. Identifikasi masalah
Identifikasi masalah melalui wawancara langsung dengan pihak agro industri tahu bulat songkha.
3. Identifikasi variabel penelitian
Identifikasi variabel penelitian berupa variabel lingkungan eksternal dan variabel internal perusahaan. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Variabel internal perusahaan terdiri dari manajemen, pemasaran, penelitian dan pengembangan. Variabel eksternal terdiri dari lingkungan mikro, lingkungan industri dan lingkungan makro.
4. Penentuan Responden
Responden dipilih secara purposive, di mana responden tersebut dianggap mengetahui informasi mengenai faktor-faktor strategi internal dan eksternal serta berperan dalam merumuskan strategi pengembangan dan memasarkan produk dan mengetahui kondisi perusahaan saat ini secara menyeluruh.
5. Analisis Data
Penyusunan strategi pengembangan menggunakan metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data. Secara lebih terperinci tahapan analisis data sebagai berikut (Ginting, 2006) :
 - a. Tahap Pemasukan (*The Input Stage*) Matriks yang digunakan dalam tahap ini yaitu *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Tahapan-tahapan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah:
 - i. Identifikasi faktor Internal dan Eksternal Perusahaan
Tahap identifikasi faktor-faktor internal yaitu dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Penyajian data dengan faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan). Begitu pula dengan tahap identifikasi faktor eksternal perusahaan.
 - ii. Pemberian bobot setiap faktor
Pentuan bobot pada analisis internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan).
 - iii. Pemberian Rating/Peringkat
Rating atau peringkat menggambarkan seberapa besar efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut:
 - a) Nilai 4, Jika perusahaan mempunyai kemampuan sangat baik dalam meraih faktor peluang tersebut dengan faktor ancaman.
 - b) Nilai 3, Jika perusahaan mempunyai kemampuan baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang lemah terhadap perusahaan.

- c) Nilai 2, Jika mempunyai kemampuan cukup baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan.
- d) Nilai 1, Jika perusahaan mempunyai kemampuan tidak baik dalam memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan.
- iv. Perkalian bobot dan rating
Menentukan nilai tertimbang tiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan rating (peringkat) setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang.
- b. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)
 - i. Matriks IE (*Internal Eksternal*)
Matriks ini bermanfaat untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y. Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:
 - (1) *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
 - (2) *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
 - (3) *Harvest and Divest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.
 - ii. Matriks SWOT
Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Tahapan dalam menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut:
 - (1) Menyusun daftar peluang dan ancaman eksternal perusahaan serta perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
 - (2) Menyusun strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal.
 - (3) Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.
 - (4) Menyusun strategi ST (*Strength-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
 - (5) Menyusun strategi WT (*Weakness-Threat*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
- c. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*) Matriks yang digunakan dalam keputusan ini adalah QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:

- a) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada ko- lom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
 - b) Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
 - c) Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alter- natif strategi yang harus dipertim- bangkan organisasi untuk dimplementasikan.
 - d) Tentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores-AS), didefinisi- kan sebagai angka yang mengindi- kasikan daya tarik relatif dari masing- masing strategi dalam set alternatif tertentu.
 - (1) Nilai 1 = tidak menarik
 - (2) Nilai 2 = agak menarik
 - (3) Nilai 3 = cukup menarik
 - (4) Nilai 4 = sangat menarikNilai Daya Tarik Total Attractive Score – TAS) diperoleh dengan me- ngalikan bobot dengan attractiveness scores.
6. Kesimpulan
Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang ditunjang dengan dasar teori sebagai landasan berpikir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Agroindustri Tahu Bulat Songkha merupakan salah satu jenis usaha dalam bidang kuliner yang didirikan oleh Bapak Herdis Prianto pada tahun 2006. Agroindustri Tahu Bulat Songkha memiliki karyawan sebanyak 80 orang. Wilayah pemasaran Agroindustri Tahu Bulat Songkha mencakup beberapa kota, seperti Purwakarta, Cikampek, Karawang, Jakarta, Cikarang, Bekasi, Tangerang, Serang dan Surabaya. Agroindustri Tahu Bulat Songkha buka setiap hari kecuali hari raya, pada jam 06.00 WIB.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal membahas tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor internal yang digunakan pada penelitian berdasarkan keadaan perusahaan ini terdiri dari manajemen, pemasaran, penelitian dan pengembangan. Variabel kekuatan dan kelemahan pada masing-masing faktor dapat dilihat pada Tabel 3.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mengarah pada faktor peluang dan ancaman. Peluang dapat mengarahkan kegiatan organisasi sedangkan ancaman dapat menghambat pergerakan organisasi. Faktor eksternal yang dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan mikro, lingkungan industri dan lingkungan makro. Variabel peluang dan ancaman pada masing-masing faktor ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation)

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui identifikasi faktor internal perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian rating pada masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan dan rating menggunakan matriks IFE dapat

diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3,596. Tabel hasil matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 5. Total skor tersebut menunjukkan pada posisi yang kuat.

Tabel 3. Identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
A. Manajemen		
- Actuating	- Adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai	-
- Controlling	- Manajer area/wilayah mengontrol setiap outlet secara rutin	-
B. Pemasaran		
- Product	- Adanya pengakuan atas merek	- pengemasan produk sederhana
	- Rasa yang enak	
	- produk tahan lama	
- Price	- Harga yang terjangkau.	-
- Place		
- Promotion		- Promosi yang kurang maksimal.
		- Rendahnya pemasaran dilingkungan masyarakat lokal
- Process	- Pelayanan yang baik terhadap konsumen	-
- Person	- Kerjasama yang baik antar pekerja	-
- Productivity and Quality	- Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku.	-
	- Mempunyai sertifikat PIRT.	
- C. Penelitian dan Pengembangan	- Dilakukan secara kontinyu oleh tim.	- Kualitas SDM kurang

Sumber: Data terolah (2020)

Tabel 4. Identifikasi faktor peluang dan ancaman

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
A. Lingkungan Mikro		
- Pemasok	- Hubungan yang baik dengan pemasok	
- Pelanggan	- Permintaan meningkat	- Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis
	- Memiliki pelanggan / pembeli tetap	
	- banyak digemari semua kalangan	
- Pesaing		- Masuknya pesaing baru yang tidak sejenis

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
B. Lingkungan Industri		
- Ancaman Produk Substitusi	-	Banyaknya produk substitusi di daerah tersebut
- Persaingan antar Perusahaan	- pangsa pasar luas	- pesaing usaha yang sejenis - muncul produk baru
- Ancaman Pendetang Baru	-	Produk yang lebih inovatif
C. Lingkungan Mikro		
- Demografi	-	-
- Ekonomi	-	- Kelangkaan bahan baku - Fluktuasi harga bahan baku
- Politik	-	- Adanya pajak pabrik
- Teknologi	-Berkembangnya teknologi internet -Perubahan teknologi produksi	-

Sumber: Data terolah (2020)

Tabel 5. Hasil Matriks IFE

Kekuatan	Rata-rata Rating	Rata-rata bobot	Skor Total
A. Adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai	4	0,085	0,340
B. Adanya pengakuan atas merek	4	0,085	0,340
C. Rasa yang enak	4	0,085	0,340
D. Produk tahan lama	3	0,064	0,191
E. Harga yang terjangkau.	4	0,085	0,340
F. Pelayanan yang baik terhadap konsumen	4	0,085	0,340
G. Kerjasama yang baik antar pekerja	4	0,085	0,340
H. Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku	4	0,085	0,340
I. Mempunyai sertifikat PIRT	4	0,085	0,340
J. Dilakukan secara kontinyu oleh tim.	4	0,085	0,340
kelemahan			
K. pengemasan produk sederhana	2	0,043	0,085
L. Promosi yang kurang maksimal.	2	0,043	0,085
M. Rendahnya pemasaran di lingkungan masyarakat lokal	2	0,043	0,085
N. Kualitas SDM kurang	2	0,043	0,085
Total		1,000	3,596

Sumber: Data terolah (2020)

Tabel 6. Hasil Matriks EFE

peluang	Rata-rata Rating	Rata-rata bobot	Skor Total
A. Hubungan yang baik dengan pemasok	4	0,091	0,364
B. Permintaan meningkat	3	0,068	0,205
C. Memiliki pelanggan / pembeli tetap	4	0,091	0,364
D. banyak digemari semua kalangan	4	0,091	0,364
E. pangsa pasar luas	4	0,091	0,364
F. Berkembangnya teknologi internet	4	0,091	0,364
G. Perubahan teknologi produksi	4	0,091	0,364
Ancaman			
H. Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis	2	0,045	0,091
I. Masuknya pesaing baru yang tidak sejenis	2	0,045	0,091
J. Banyaknya produk substitusi di daerah tersebut	2	0,045	0,091
K. pesaing usaha yang sejenis	1	0,023	0,023
L. muncul produk baru	2	0,045	0,091
M. Produk yang lebih inovatif	2	0,045	0,091
N. Kelangkaan bahan baku	4	0,091	0,364
O. Fluktuasi harga bahan baku	1	0,023	0,023
P. Adanya pajak pabrik	1	0,023	0,023
		1,000	3,273

Sumber: Data terolah (2020)

Tabel 7. HASIL QSPM

ALTERNATIF STRATEGI	Total TAS	peringkat
Mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan pemanfaatan teknologi	4,691	I
Optimalisasi kualitas SDM untuk memenuhi permintaan produk	4,128	IV
Pengolahan harus ditambah dengan varian rasa	4,446	II
Penganekaragaman pengemasan untuk memaksimalkan produksi	4,156	III

Sumber: Data terolah (2020)

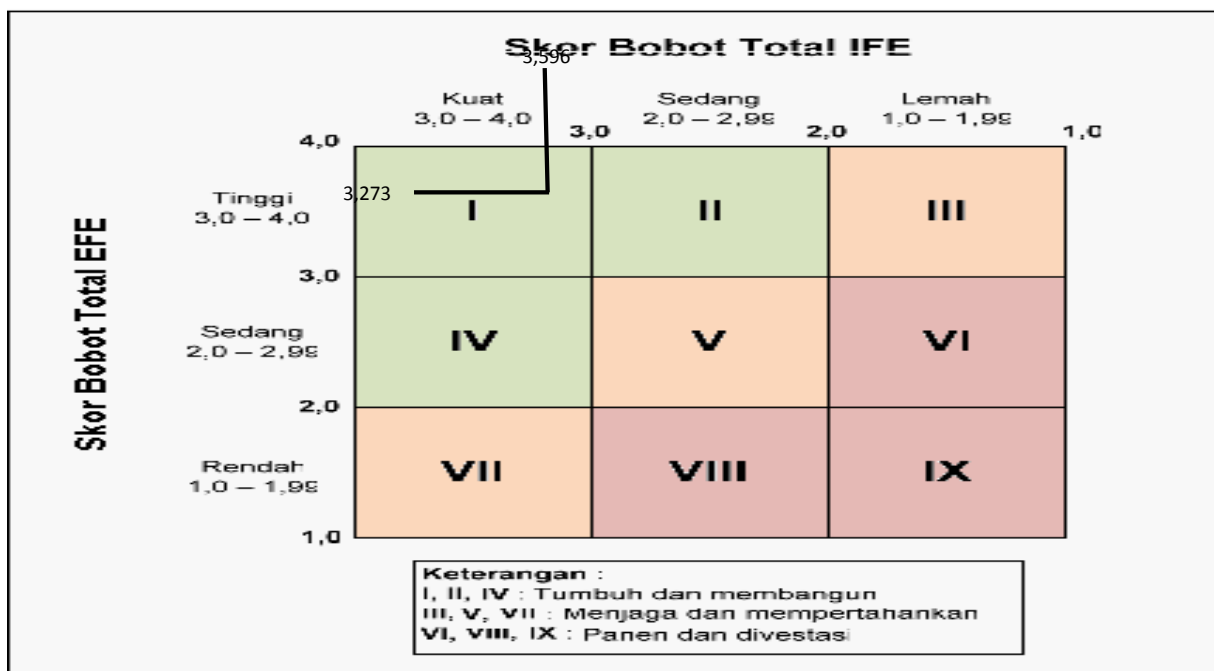
Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh pada Agroindustri Tahu Bulat Songkha. Hasil perkalian antara rata-rata pembobotan dan penilaian rating akan menghasilkan total skor. Peluang utama pada perusahaan ini berdasarkan skor tertinggi yaitu hubungan yang baik dengan pemasok. Hubungan yang baik dengan pemasok akan memudahkan kita mencari informasi mengenai harga, selain itu pemasok juga dapat memberikan layanan antar dan memberikan diskon khusus untuk pembelian dalam jumlah besar (Kustina, 2008). Berdasarkan hasil pembobotan dan

rating menggunakan matriks EFE dapat diketahui bahwa total skor matriks EFE adalah 3,273. Tabel hasil matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 6.

Matriks IE

Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE. Nilai rata-rata IFE sebesar 3,596 dan rata-rata EFE sebesar 3,273. Nilai rata-rata IFE dan EFE diperoleh dari jumlah dari skor pada masing-masing faktor, di mana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rata-rata *rating* dan rata-rata bobot pada masing-masing faktor. Nilai tersebut menunjukkan posisi kuadran I yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah *grow and build strategy*. *Grow and build strategy* menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Matrik IE

Matriks SWOT

Matrik SWOT menghasilkan beberapa strategi alternatif yang diperoleh dari variabel-variabel internal dan eksternal sesuai dengan posisi perusahaan pada matriks IE yaitu *Grow and build strategy*. Alternatif-alternatif strategi yang didapat sebagai berikut:

- 1) Strategi SO
Mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi.
- 2) Strategi WO
Optimalisasi kualitas SDM untuk memenuhi permintaan produk.
- 3) Strategi ST
Pengolahan harus ditambah dengan berbagai varian rasa.
- 4) Strategi WT
Penganekaragaman pengemasan untuk memaksimalkan produksi.

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)

Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai tertinggi pada TAS adalah mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan pemanfaatan teknologi. Strategi tersebut mendapat skor tertinggi yaitu 4,691. Kualitas merupakan hal yang sangat penting bagi pengusaha tahu bulat songkha, karena sangat berkaitan dengan kepercayaan pelanggan. Jika pelanggan merasa tidak puas maka dengan mudah pelanggan tersebut berpindah ke produsen lain. Dengan demikian, perlu adanya strategi untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas produksi tahu bulat songkha.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Pengembangan Agroindustri Tahu Bulat Songkha di Desa Muktisari Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Alternatif strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix) yaitu mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, optimalisasi kualitas SDM untuk memenuhi permintaan produk, pengolahan harus ditambah dengan berbagai varian rasa dan penganekaragaman pengemasan untuk memaksimalkan produksi. Strategi pengembangan prioritas yang disarankan adalah mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan pemanfaatan teknologi.
2. Hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan kualitas produksi dan pengembangan pasar dengan pemanfaatan teknologi dengan TAS 4,691.

Hasil penelitian dapat dimanfaatkan oleh Agroindustri Tahu Bulat Songkha di Desa Muktisari Kecamatan Cipaku Kabupaten Ciamis dalam perencanaan strategi agar dapat membantu pengembangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Erislan., 2018, *Managemen Strategi: konsep dan penerapan*, Manggu, Bandung.
- Ginting, A., 2006. *Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor*. Jurnal Sistem Teknik Industri Vol.7 (1):1-5
- Hanafi, M., 2010, *Pengantar Ekonomi Pertanian*. Andi, Yogyakarta.
- Kusnandar, T., Mardikanto dan A, Wibowo., 2010, *Manajemen Agroindustri Kajian Teori dan Model Kelembagaan Agroindustri Skala Kecil Pedesaan*, Cetakan 1, UNS Press, Surakarta.
- Rangkuti, F., 2015, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Riyanto, B., 2010, *Dasa-dasar Pembelajaran Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta.
- Rukmana, R., dan Yuniarsih, y., 2008. *Budidaya Kedelai dan Pasca Panen*, Kanisius, Yogyakarta.

- Simatupang, P., 2007, *Penelitian Menunjang Pengembangan Agroindustri di Indonesia*, Badan Penelitian dan Pengembangan, Bogor.
- Soekarwati., 2003. *Prinsip Ekonomi Pertanian*. Rajawali Press, Jakarta.
- Suhaeni, N., 2016, *Petunjuk Praktis Menanam Kedelai*, Cetakan ke 2, Nuansa Cendekia, Bandung.
- Supriadi, I., 2018, *Rentabilitas dan Penyerapan Tenaga Kerja Agroindustri Tahu Bulat Serta Kontribusinya Terhadap Pendapatan Total Perajin*, Skripsi, Fakultas Pertanian, Universitas Galuh, Ciamis.
- Suratiyah, K., 2015, *Ilmu Usahatani*, Penebar Swadaya. Jakarta
- Umar, H., 2017, *Strategic Management in Action*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zulkarnaen, H. O., dan Sutopo., 2013, *Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo)*. Diponogoro Journal of Management. 2(3): 1-13