

Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas Di Kabupaten Jember

Fefi Nurdiana Widjayanti^{1*}, Trias Setyowati¹

¹Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: *fefinurdiana@unmuhjember.ac.id, trias@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Agroindustri tempe merupakan salah satu industri berbasis rumah tangga yang memiliki potensi cukup bagus untuk dikembangkan, karena tempe merupakan salah satu komoditas yang sangat potensial. Supaya usaha tempe dapat bertahan dan berkembang, maka dibutuhkan strategi, strategi yang disusun dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal dari usaha UMKM tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menghitung keuntungan dan mengetahui faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan usaha tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember, mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi yang dapat diterapkan, Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan analitis, dilaksanakan dengan teknik survey. Analisis data yang digunakan adalah (1) analisis keuntungan (2) analisis SWOT (3) matriks SWOT (4) matriks QSPM. Hasil penelitian adalah (1) keuntungan yang diperoleh per bulan adalah Rp 17.753.774 (2a) Faktor internal adalah (i) Kekuatan (Strength): Kualitas produk terjamin, pangsa pasar lebih besar, tersedia tenaga kerja yang memadai, harga ekonomis (ii) Kelemahan (Weakness): Kurang kreatif dalam inovasi produk, teknologi produksi sederhana, tingkat pendidikan pekerja formal rendah, lahan untuk produksi masih bisa diperluas, kurangnya transportasi penjualan (2b) Faktor Eksternal adalah (iii) Peluang (Opportunity): Kepercayaan masyarakat, merupakan salah satu makanan pokok bagi masyarakat menengah ke bawah, permintaan tinggi untuk produk, pertumbuhan penduduk, sentra industri (dekat pasar) (iv) Ancaman (Threats): Bahan baku mahal, adanya pesaing produsen tempe, kualitas kedelai, terbatasnya akses pasar, iklim usaha belum sepenuhnya kondusif. (3) Alternatif Strategi Pengembangan adalah Strategi SO, WO, ST dan WT (4) Prioritas Strategi Pengembangan adalah (i) strategi I dengan skor 1,84 (ii) strategi III dengan skor 1,62 (iii) strategi II dengan skor 1,48.

Kata kunci: Strategi, Sumber mas, SWOT, Tempe.

ABSTRACT

Tempe agro-industry is a household-based industry that has good potential to be developed, because tempe is a very potential commodity. In order for the tempe business to survive and develop, a strategy is needed, a strategy that is prepared by taking into account the internal and external environment of the MSME business. This study aims to calculate profits and determine internal and external factors that can influence the development of Tempe Sumber Mas business in Jember Regency, determine alternative strategies and priority strategies that can be applied. The method used is descriptive and analytical method, carried out using survey techniques. The data analysis used is (1) profit analysis (2) SWOT analysis (3) SWOT matrix (4) QSPM matrix. The results of the study are (1) the profit earned per month is IDR 17,753,774 (2a) Internal factors are (i) Strength: Guaranteed product quality, larger market share, adequate workforce available, economical price (ii) Weaknesses: Lack of creativity in product innovation, simple production technology, low formal education level, land for production can still be expanded, lack of sales transportation (2b) External Factors are (iii) Opportunity: Community trust, is one a staple food for the middle to lower class, high demand for products, population growth, industrial centers (near markets) (iv) Threats: Expensive raw materials, competitors for tempe production, soybean quality, limited market access, unfavorable business climate completely conducive. (3) Development Strategy Alternatives are SO, WO, ST and WT Strategies (4) Development Strategy Priorities are (i) Strategy I with a score of 1.84 (ii) Strategy III with a score of 1.62 (iii) Strategy II with a score of 1.48.

Keywords: Strategy, Sumber mas, SWOT, Tempe

PENDAHULUAN

Komoditas pertanian yang dapat dikembangkan sebagai agroindustri adalah komoditas tanaman pangan. Salah satu komoditas tanaman pangan berupa palawija yang banyak di budidayakan masyarakat adalah kedelai (Maesyaroh Ningtyas et al., 2021). Proses pengolahan kedelai diklasifikasikan menjadi dua yaitu (1) dengan fermentasi seperti tempe, kecap dan tauco, dan (2) tanpa fermentasi seperti tahu, susu kedelai, tepung kedelai, dan tauge. Produk-produk tersebut telah menjadi bagian dari menu makan sehari-hari bagi penduduk dari segala tingkatan masyarakat (Prasetyo et al., 2013).

Agroindustri tempe merupakan salah satu industri berbasis rumah tangga yang memiliki potensi cukup bagus untuk dikembangkan, karena tempe merupakan salah satu komoditas yang sangat potensial dan langsung dapat memberikan dampak positif terhadap pelaku usaha karena pasar masih sangat terbuka lebar, Industri tempe di Kabupaten Jember masih bersifat industri padat karya yang dijalankan dengan teknologi sederhana dan permodalan yang kecil. Hal tersebut merupakan kendala utama dalam upaya pengembangan usaha ini menjadi industri madya ataupun industri modern (Sumarni & Prihandoyo, 2021).

Permasalahan primer agroindustri di Indonesia yakni kesiapan agroindustri dalam menghadapi persaingan yang ada pada perdagangan bebas. Permasalahan tersebut terjadi karena pada umumnya UMKM mempunyai SDM yang kurang berkualitas serta tidak memiliki jiwa entrepreneur yang baik, kurangnya inovasi dalam menciptakan produk, terbatasnya modal usaha, tidak adanya tujuan jelas yang akan dicapai oleh para pelaku usaha, serta kurangnya pengetahuan dan keahlian untuk memaksimalkan suatu usaha. Hal-hal itulah yang menyebabkan UMKM kalah bersaing dan tidak dapat berkembang (Studi & Aji, 2012).

Sama seperti halnya UMKM lain, sentra industri tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember juga memiliki beberapa kendala seperti tingkat kemampuan, keahlian, keterampilan, manajemen sumber daya manusia (SDM), kewirausahaan, pemasaran dan keuangan. Lemahnya kemampuan manajerial dan sumber daya manusia (SDM) ini dapat berakibat pengusaha mikro, kecil dan menengah tidak mampu mengembangkan usahanya dengan baik (Agung, 2020).

Oleh karena itu, pengembangan strategi dilakukan oleh UMKM harus mampu memberdayakan masyarakat sekitar agar perkembangan UMKM benar-benar memberikan sumbangsih yang positif terhadap perekonomian di Kabupaten Jember yaitu dapat mengurangi angka pengangguran dan kemiskinan. Agar usaha tempe dapat bertahan dan berkembang, maka dibutuhkan strategi, strategi yang disusun dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal dari usaha UMKM tersebut. Untuk menganalisis prospek usaha tempe tersebut maka dalam penelitian ini akan mengadopsi konsep analisis pendekatan SWOT, (Rangkuti, 2006). Berdasarkan uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian tentang “Strategi pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember”.

Pada penelitian sebelumnya (Baihaqi et al., 2018) hanya fokus pada mengetahui sistem pengendalian biaya usaha industri tempe Sumber Mas. Pengendalian yang didasarkan perbedaan antara perhitungan beban pokok produksi tempe dengan beban pokok produksi tempe full costing. Penelitian ini hanya menggunakan metode deskriptif dengan menguji keabsahan data melalui triangulasi sumber dan tehnik, sedangkan penelitian sebelumnya juga menurut (Agung, 2020) hanya berfokus pada tujuan penelitian menjabarkan faktor-faktor yang membentuk sistem produksi tempe dan menganalisisnya serta menjabarkan pemodelan sistem produksi usaha tempe “Sumber Mas” Kabupaten Jember untuk 3 tahun ke depan dan metode penelitian yang digunakan juga hanya menggunakan metode deskriptif eksploratif. Dengan melihat penelitian sebelumnya oleh karena itu maka peneliti ingin mengembangkan penelitian tersebut dengan lebih fokus dan lebih detail yang bertujuan untuk (1) menghitung biaya, penerimaan dan keuntungan (2) mengetahui faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan usaha industri tempe (3) mengetahui alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan usaha industri tempe dan (4) mengetahui prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan usaha industri tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember dengan menggunakan metode penelitian analisis deskriptif dan analitis.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan analitis. Metode deskriptif ditujukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan industri tempe. Metode analisis yang digunakan adalah analisis internal dan eksternal menggunakan SWOT, sedangkan metode analitis ditujukan untuk menghitung biaya, penerimaan dan keuntungan, metode analisis yang digunakan adalah analisis keuntungan.

Sampel dan Sampling

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini dilakukan dengan sengaja pada usaha tempe Sumber Mas yang berlokasi di Jl. Ciliwun g I No. 50 Kelurahan Jember Lor, Kecamatan Patrang, Kabupaten Jember.

Instrumen

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan. Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: (a) Wawancara (b) Studi Pustaka. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) Metode analisis Keuntungan yaitu keuntungan yang diterima Usaha Tempe Sumber Mas dalam satu bulan merupakan selisih dari penerimaan penjualan jumlah tempe yang di produksi sesuai harga ukuran yang ada dan dikurangi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam proses produksi yaitu biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variabel cost*) (Porajouw et al., 2019) (2) Metode analisis internal dan eksternal (SWOT) yaitu analisis *Strenghts, Weakness, Opportunities dan Threats* (SWOT) atau biasa disebut dengan SWOT adalah analisis yang dapat digunakan untuk menyusun berbagai faktor strategis dalam suatu perusahaan. Analisis SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative strategis yaitu strategi IFAS (Analisis Faktor Internal) dan EFAS (Analisis Faktor Eksternal), (F.Rangkuti, 2006).

a. Matrik IFAS dan EFAS

Kedua matrik ini merupakan analisis terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal dari usaha tempe Sumber Mas. Klasifikasi kekuatan dan kelemahan digunakan matriks IFAS, sedangkan analisa faktor eksternal berupa peluang dan ancaman digunakan matriks EFAS. (Hunger JD and Wheelen, 2003). Model matriks IE yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 1.

Total Skor Faktor Strategis Internal

		4.0	3.0	2.0	1.0
		KUAT	RATA-RATA	LEMAH	
Total Skor Faktor Strategis Eksternal	TINGGI 3.0	I PERTUMBUHAN Konsentrasi Via Integrasi Vertikal	II PERTUMBUHAN Konsentrasi Via Integrasi Horizontal	III PENGURANGAN Berputar	
	SEDANG 2.0	IV STABILITAS Berhenti Sejenak atau Berlanjut	V PERTUMBUHAN Konsentrasi Via Integrasi Horizontal <hr style="border: 1px solid black; width: 50%; margin: 0 auto;"/> STABILITAS Strategi Laba	VI PENGURANGAN Perusahaan terkait atau jual jasa habis kewaspadaan	
	RENDAH 1.0	VII PERTUMBUHAN Diversifikasi Konsentris	VIII PERTUMBUHAN Diversifikasi Konglomerat	IX PENGURANGAN Kebangkrutan atau Likuidasi	

Gambar 1. Matriks 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*
- (2) *Hold and Maintain*
- (3) *Harvest and Divest* (Setyorini et al., 2016).

b. Teknik pembobotan

Teknik yang digunakan untuk menentukan penilaian terhadap bobot dari faktor internal dan eksternal digunakan teknik berpasangan. Teknik ini membandingkan secara berpasangan setiap peubah pada baris horizontal. dengan peubah pada kolom vertikal. Penentuan bobot setiap peubah yang dibandingkan menggunakan skala 1, 2 dan 3, dengan ketentuan: 1 = jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal, 2 = jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal 3 = jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

c. Teknik pemeringkatan

Penentuan peringkat (*rating*) merupakan pengukuran pengaruh masing-masing variabel yang menggunakan nilai peringkat dengan skala 1-4 terhadap masing masing faktor strategis yang dimiliki (Hunger JD and heelen, 2003).

d. Identifikasi faktor- faktor internal dan eksternal

Identifikasi faktor- faktor internal dan eksternal ini diperoleh dengan memanfaatkan seluruh hasil analisis. Selanjutnya informasi yang diperoleh diklasifikasikan. Hal ini dilihat pada format tabel berikut ini:

Tabel 1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor-Faktor Strategi Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Peluang			
Ancaman			

Sumber: (F.Rangkuti, 2006).

Tabel 1 menunjukkan pemberian bobot masing- masing skala mulai 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (paling tidak penting) berdasarkan pengaruhnya. Semua bobot tersebut tidak boleh melebihi skor total 1,00. Pemberian rating untuk masing-masing faktor- faktor dengan skala mulai dari empat sampai dengan satu berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi usaha tempe Sumber Mas. (Hunger JD and Wheelen, 2003) seperti yang dijelaskan dalam Tabel 2 berikut :

Strengths (S): Kekuatan, yaitu faktor- faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan termasuk satuan bisnis di dalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang akibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.

Weakness (W): Kelemahan, yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan ampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Oppurtunity(O): Peluang, yaitu berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.

Threats (T): Ancaman, Faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis

Tabel 2 Matriks SWOT

	Strengths Menentukan faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses Menentukan faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities Menentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan
Threats Menentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: (F.Rangkuti, 2006)..

Analisis SWOT menghasilkan 4 kemungkinan alternative strategis yaitu: (1) Strategi SO (Strategi SO: menggunakan kekuatan memanfaatkan peluang) (2) Strategi ST (Strategi ST: menggunakan kekuatan untuk mengusir hambatan) (3) Strategi WO (Strategi WO: menggunakan peluang untuk menghindari kelemahan) (4) Strategi WT (Strategi WT: meminimalkan kelemahan dan mengusir hambatan) (Maemonah et al., 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

I. Jenis Produk, Jumlah Produksi, Harga Jual dan Pemasaran Produk

Usaha tempe Sumber Mas memiliki enam jenis ukuran tempe yang diperjualbelikan. Ukuran disesuaikan menurut berat tempe yaitu tempe dengan berat 170 gram, 350 gram, 450 gram, 650 gram, 800 gram dan 1,2 kg. Dalam satu kali proses produksi usaha tempe Sumber Mas menghasilkan 957,5 kg tempe dari 750 kg bahan baku kedelai, sejumlah 3340 bungkus tempe, sehingga dalam satu bulan bisa menghasilkan kurang lebih 103.540 bungkus tempe. Banyaknya produksi bisa bertambah ketika pada hari raya dan hari raya besar. Harga tempe Sumber Mas dijual sesuai dengan jenis tempe yaitu sesuai dari berat tempe. Ukuran 170 gram dengan harga Rp 2.500/bungkus, 350 gram dengan harga Rp 5.000/bungkus, 450 gram dengan harga Rp 6.000/bungkus, 650 gram dengan harga Rp 8.000/bungkus, 800 gram dengan harga Rp 10.000/bungkus dan 1,2 kg dengan harga Rp 15.000/bungkus. Adapun Jumlah produksi tempe usaha tempe Sumber Mas dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Jumlah Produk Tempe yang Dihasilkan oleh Usaha Tempe Sumber Mas Per Hari selama Bulan Maret 2022

Jenis Produk	Harga jual perbungkus (Rp)	Total Jumlah Produk (Bungkus)	Total Jumlah Berat Produk/kg
Tempe 170 gram	2.500	1900	323
Tempe 350 gram	5.000	800	280
Tempe 450 gram	6.000	450	202,5
Tempe 650 gram	8.000	80	52
Tempe 800 gram	10.000	80	64
Tempe 1,2 kg	15.000	30	36
Total		3340	957,5

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Pemasaran produk tempe Sumber Mas dipasarkan di Pasar Tanjung sebagai sentranya, juga sudah merambah hingga Bondowoso, Situbondo, Lumajang dan Banyuwangi. Pedagang dana gen lebih banyak membeli tempe langsung ke rumah tempat produksi, juga konsumen ada juga yang langsung membeli ke rumah usaha tempe Sumber Mas.

II. Perhitungan Biaya Produksi, Penerimaan dan Keuntungan Tempe Sumber Mas

A. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

a) Biaya Listrik

Pemilik usaha membagi penggunaan biaya listrik untuk rumah tangga sebesar 90%, sedangkan pemakaian untuk usaha tempe sebesar 10%. Biaya listrik untuk penerangan di tempat usaha selama ±8 jam, untuk mendinginkan kedelai dengan kipas angin selama satu sampai dua jam serta menggunakan pompa listrik untuk menampung air yang akan digunakan untuk keperluan usaha tempe. Biaya listrik perbulan secara keseluruhan yaitu sebesar Rp. 600.000. Jadi biaya penggunaan listrik untuk usaha tempe adalah sebesar Rp. 600.000x 10% = Rp. 60.000 per bulan.

b) Biaya Penyusutan

Alat Biaya penyusutan alat yaitu nilai penyusutan selama peralatan digunakan. Nilai penyusutan alat per bulan untuk masing-masing alat dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 4. Penyusutan Peralatan Produksi Tempe Sumber Mas pada Bulan Maret 2022

Jenis Alat	Jumlah (Unit)	Biaya (Rp/Unit)	Nilai ekonomis (Bulan)	Nilai Penyusutan (Rp/bulan)
Bak Air	2	400.000	60	13.334
Bak Plastik	6	50.000	12	25.000
Cetakan	1	150.000	24	6.250
Dandang	5	1.000.000	36	27.778
Jerigen (20Lt)	1	50.000	12	4.167
Keranjang Plastik	6	25.000	3	12.500
Alat Press plastik	2	140.000	36	7.778
Tabung Gas 12 kg	3	365.000	60	18.250
Kipas Angin Blower	3	500.000	60	25.000
Mesin Diesel	1	2.500.000	60	41.667
Mesin Giling	1	2.500.000	60	41.667
Pompa Air	1	500.000	60	8.334
Saringan	2	200.000	24	16.667
Tungku Semen	5	200.000	120	8.334
Total Biaya Penyusutan Peralatan				256.726

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Tabel 4. menunjukkan nilai penyusutan per bulan dari usaha tempe Sumber Mas. Nilai penyusutan terbesar yaitu Mesin Diesel dan Mesin Giling yaitu masing-masing sebesar Rp. 41.667 per bulan kemudian diikuti Dandang dengan nilai penyusutan sebesar Rp. 27.778 per bulan dari total nilai penyusutan.

c) Biaya Sewa

Usaha produksi tempe Sumber Mas adalah milik sendiri, jika diperhitungkan dengan biaya sewa maka biaya Sewa Tempat Usaha Tempe Sumber Mas sama dengan mengeluarkan biaya sebesar Rp. 1.000.000/ bulan untuk menyewa tempat usaha sebagai lokasi proses produksi.

Tabel 5. Biaya Tetap Usaha Tempe Sumber Mas per Bulan Bulan Maret 2022

No	Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
1	Biaya Listrik	60.000
2	Biaya Penyusutan Alat	256.726
3	Biaya Sewa Tempat	1.000.000
Total Biaya Tetap		1.316.726

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Tabel 5. menunjukkan bahwa biaya tetap terbesar yang dikeluarkan usaha tempe Sumber Mas dalam satu bulan adalah biaya untuk sewa tempat usaha yaitu sebesar Rp. 1.000.000 dan biaya terkecil adalah biaya listrik sebesar Rp. 60.000 per bulan.

B. Biaya Variabel (*Variabel Cost*)

a) Biaya Bahan Baku

Setiap bulan usaha tempe Sumber Mas membeli kedelai impor dari Amerika melalui distributor yang sudah menjadi langganan usaha tempe. Bahan baku dibeli 750 kg setiap hari, pada bulan Maret 2022 harga kedelai sebesar Rp. 14.700/kg, maka total biayanya adalah Rp 750 kg x Rp 14.700 x 31 = Rp 341.775.000.

b) Biaya Bahan Penolong

Maka biaya bahan penolong dalam pembuatan tempe sebulan adalah sebesar Rp 19.500 x 31= Rp 604.500.

c) Biaya Bahan Bakar

Biaya bahan bakar dalam satu bulan adalah sebesar:

- Gas Elpiji Rp. 200.000 x 6 tabung x 31 = Rp 37.200.000
- Kayu Bakar = Rp 150.000
- Total biaya bahan bakar adalah Rp 37.200.000 + Rp 150.000 = Rp 37.350.000.

d) Biaya Pengemasan

Biaya pengemasan untuk 6 jenis ukuran tempe adalah Rp 20.000 x 6 x 31= Rp 3.720.000.

e) Biaya Transportasi

Dalam satu bulan biaya yang dikeluarkan untuk biaya transportasi adalah Rp. 20.000 x 31= Rp 620.000.

f) Biaya Tenaga Kerja

Besar biaya tenaga kerja untuk satu bulan adalah:

- Pekerja tetap junior Rp 1.000.000 x 8 = Rp 8.000.000
- Pekerja tetap senior Rp 1.200.000 x 2 = Rp 2.400.000
- Total biaya tenaga kerja adalah Rp 8.000.000 + Rp 2.400.000 = Rp 10.400.000.

Tabel 6. Biaya Variabel Usaha Tempe Sumber Mas per Bulan Bulan Maret 2022

No	Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
1	Biaya Bahan Baku	341.775.000
2	Biaya Bahan Penolong	604.500
3	Biaya Bahan Bakar	37.350.000
4	Biaya Pengemasan	3.720.000
5	Biaya Transportasi	620.000
6	Biaya Tenaga Kerja	10.400.000
Total Biaya Variabel		394.469.500

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

C. Biaya Total (*Total Cost*)

Tabel 7. Biaya Total Usaha Tempe Sumber Mas pada Bulan Maret 2022

Komponen Biaya	Total Biaya (Rp)
Biaya Tetap	1.316.726
Biaya Variabel	394.469.500
Total Biaya	395.786.226

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Tabel 7. menunjukkan bahwa biaya tetap sebesar Rp 1.316.726 dan biaya variabel sebesar Rp 394.469.500 sehingga total biaya adalah Rp 395.786.226.

D. Penerimaan

Penerimaan merupakan perkalian antara produksi tempe yang dijual dengan harga tempeperukuran. Penerimaan untuk bulan Maret 2022 dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Penerimaan Usaha Tempe Sumber Mas pada Bulan Maret 2022

Jenis Produk	Harga (Rp)	Produksi (Bungkus)	Penerimaan /har(Rp)	Penerimaan /bulan (Rp)
Tempe 170 gram	2.500	1900	4.750.000	147.250.000
Tempe 350 gram	5.000	800	4.000.000	124.000.000
Tempe 450 gram	6.000	450	2.700.000	83.700.000
Tempe 650 gram	8.000	80	640.000	19.840.000
Tempe 800 gram	10.000	80	800.000	24.800.000
Tempe 1,2 kg	15.000	30	450.000	13.950.000
Total			13.340.000	413.540.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Tabel 8. menunjukkan bahwa penerimaan selama satu kali proses produksi adalah Rp 13.340.000 sehingga dalam satu bulan penerimaan sebesar Rp 413.540.000

E. Keuntungan

Tabel 9. Keuntungan Usaha Tempe Sumber Mas Bulan Maret 2022

Komponen Biaya	Nilai
Penerimaan (Rp)	413.540.000
Biaya Total (Rp)	395.786.226
Keuntungan (Rp)	17.753.774

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Tabel 9. menunjukkan bahwa Penerimaan sebesar Rp 413.540.000 dan biaya total dari pengeluaran biaya tetap dan biaya variable sebesar Rp 395.786.226 maka keuntungan yang diperoleh pada bulan Maret 2022 adalah Rp 17.753.774

III. Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas

Analisis yang digunakan adalah analisis SWOT. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

A. Kondisi Internal

Adapun aspek yang teridentifikasi sebagai kekuatan dan kelemahan yaitu sebagai berikut:

- 1. Kekuatan (*Strenght*)** (a) Kualitas produk terjamin (b) Pangsa pasar lebih besar (masyarakat menengah ke bawah) (c) Tersedia tenaga kerja yang memadai (d) Harga ekonomis
- 2. Kelemahan (*Weakness*)** (a) Kurang kreatif dalam inovasi produk (b) Teknologi produksi sederhana (c) Keterbatasan Wawasan, SDM dan Sarana) (d) Tingkat pendidikan pekerja formal rendah (e)Lahan untuk produksi masih bisa diperluas (f) Kurangnya transportasi penjualan

B. Kondisi Eksternal

Adapun aspek yang teridentifikasi sebagai peluang dan ancaman adalah sebagai berikut:

- 3. Peluang (*Opportunity*)** (a) Kepercayaan masyarakat (b) Merupakan salah satu makanan pokok bagi (c) masyarakat menengah ke bawah (d) Permintaan tinggi untuk produk (e) Pertumbuhan penduduk (f) Sentra industry (dekat pasar)
- 4. Ancaman (*Threats*)** (a) Bahan baku mahal (b) Adanya pesaing produsen tempe (c) Kualitas kedelai (d) Terbatasnya akses pasar (e) Iklim usaha belum sepenuhnya kondusif

Berdasarkan data hasil wawancara dan diskusi terkait dengan kondisi internal dan eksternal industri tempe Sumber Mas perlu dipertahankan dan akan lebih baik jika dikembangkan. Selanjutnya untuk pengembangan usaha dapat disusun strategi pengembangan dengan menggunakan SWOT sebagai upaya untuk menentukan alternative strategi yang dapat mendukung pengembangan usaha Tempe Sumber mas. Analisis SWOT meliputi beberapa faktor internal dan eksternal (Purwono et al., 2015).

5. Penentuan Bobot Kondisi Internal

Penentuan bobot merupakan proses yang dilakukan untuk menentukan strategi melalui analisis SWOT. Bobot ditentukan pada masing-masing nilai IFAS dan EFAS (Purwono et al., 2015). Berdasarkan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah penentuan bobot matrik SWOT. Bobot matrik SWOT ini diperoleh dari penentuan faktor-faktor analisis lingkungan internal (*Strength, Weakness*) dan faktor-faktor analisis lingkungan eksternal (*Opportunity, Threats*) yang lebih urgen, kemudian dijumlahkan dan dipersentase. Hasil bobot dari analisis internal dapat dilihat pada tabel 10. berikut ini:

Tabel 10. Bobot Analisis Kondisi Internal.

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strength (Kekuatan)				
S1	Kualitas produk terjamin	0.10	4	0.4
S2	Pangsa pasar lebih besar (masyarakat menengah ke bawah)	0.12	3	0.36
S3	Tersedia tenaga kerja yang memadai	0.13	3	0.39
S4	Harga ekonomis	0.14	4	0.56
Sub Total		0.49		1.71
Weakness (Kelemahan)				
W1	Kurang kreatif dalam inovasi produk	0.10	3	0.3
W2	Teknologi produksi sederhana (Keterbatasan Wawasan, SDM dan Sarana)	0.10	3	0.3
W3	Tingkat pendidikan formal rendah	0.09	3	0.27
W4	Lahan untuk produksi masih bisa diperluas	0.12	4	0.48
W5	Kurangnya transportasi penjualan.	0.10	2	0.2
Sub Total		0.51		1.55
Total		1		3.26

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan tabel 10. Dalam analisis IFAS terkait faktor internal yang ada di usaha tempe Sumber Mas, didapatkan bahwa “Harga Ekonomis” merupakan kekuatan penting yang patut dipertahankan untuk pengembangan usaha tempe ini, sebagai kekuatan utama dengan bobot tertinggi yaitu 0.14 Sementara kelemahan yang perlu diperbaiki oleh manajemen dalam pengembangan usaha ini adalah lahan untuk produksi masih bisa diperluas dengan bobot tertinggi yaitu 0.12. Menurut (Ginting et al., 2009) menyatakan bahwa adanya campur tangan pemerintah sebagai pengambil kebijakan, dalam hal ini untuk menstabilkan harga kedelai sebagai bahan baku pada agroindustri tempe adalah dengan penetapan harga dasar kedelai, sehingga dapat meringankan pihak agroindustri dalam pembelian bahan baku tempe dan agroindustri dapat tetap menjaga keberlangsungan pemenuhan kebutuhan bahan baku untuk produksi tempe.

6. Penentuan Bobot Kondisi Eksternal

Penentuan bobot kondisi eksternal dirumuskan untuk penentuan bobot matrik SWOT. Penentuan bobot kondisi eksternal (peluang dan ancaman (*Opportunity, Threats*)) sebagaimana pada tabel 11

Tabel 11. Bobot Analisis Kondisi Eksternal.

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunities (Peluang)				
O1	Kepercayaan masyarakat	0.10	4	0.4
O2	Merupakan salah satu makanan pokok bagi masyarakat menengah ke bawah	0.10	3	0.3
O3	Permintaan tinggi untuk produk	0.12	4	0.48
O4	Pertumbuhan penduduk	0.09	3	0.27
O5	Sentra industri (dekat pasar)	0.10	3	0.3
Sub Total		0.51		1.75
Threats (Ancaman)				
T1	Bahan baku mahal	0.12	3	0.36
T2	Adanya pesaing produsen tempe	0.10	3	0.3
T3	Kualitas kedelai	0.09	2	0.18
T4	Terbatasnya akses pasar	0.09	2	0.18
T5	Iklim usaha belum sepenuhnya kondusif	0.09	3	0.27
Sub Total		0.49		1.29
Total		1		3.04

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 11. Terlihat bahwa dari faktor eksternal, permintaan tinggi untuk produk merupakan peluang yang paling *urgent* untuk dikelola dan dikejar oleh manajemen dalam upaya pengembangan usaha tempe Sumber Mas dengan skor 0.12. Adapun ancaman yang sangat dominan yang harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar tidak menghambat pengembangan usaha tempe Sumber Mas adalah berusaha mengelola harga bahan baku yang mahal, dengan bobot total 0.12 . Perumusan strategi pengembangan selanjutnya mengacu pada tabel 10 dan 11 untuk menentukan skor matrik SWOT. Bobot analisis kondisi eksternal dan internal merupakan nilai bobot dari IFAS dan EFAS. Menurut (Maemonah et al., 2015) menyatakan bahwa upaya yang dapat dilakukan pelaku agroindustri tempe dalam menjaga dan meningkatkan mutu/kualitas produk tempunya adalah: a. Menggunakan bahan baku terbaik, yaitu kedelai yang akan digunakan untuk produksi harus mempunyai kualitas terbaik. Ukuran butirannya besar, seragam, dan bersih dari kotoran, ranting-ranting, serta biji- bijian selain kedelai.

Penentuan skor analisis kondisi internal (*Strength/Weakness*) dan analisis kondisi eksternal (*Opportunity/Threats*) diperoleh dari hasil kali bobot dan rating. Skor dengan nilai 4 dapat dikatakan sangat berpengaruh, skor dengan nilai 3 dapat dinyatakan berpengaruh dan skor 2 kurang berpengaruh dengan nilai 2 sedangkan skor 1 dinyatakan tidak berpengaruh dengan nilai 1. Total skor dari analisis kondisi internal *Strength* (kekuatan) secara keseluruhan adalah 1.71, sedangkan dari *Weakness* (kelemahan) adalah 1.55 dapat dilihat di tabel 12 dan analisis lingkungan eksternal dari *Opportunity* (peluang) secara keseluruhan adalah 1,75 sedangkan dari *Threats* (ancaman) adalah 1,29 dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 12. Skor Analisis Kondisi Internal

Analisis Kondisi Internal		Skor
S	Harga ekonomis	0,56
W	Lahan untuk produksi masih bisa diperluas	0,48

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hasil identifikasi kondisi internal pada tabel 10. didapatkan bahwa pada faktor kondisi internal, kekuatan yang paling dominan yaitu harga ekonomis dengan nilai 0.56. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa usaha tempe Sumber Mas dalam menjual hasil produksi tempunya dengan harga yang terjangkau dan ekonomis, sehingga akan sangat menentukan volume penjualan tempe yang dijual oleh usaha tempe ini untuk kedepannya. Harga ekonomis produk yang apabila dapat dipertahankan maka akan dapat meningkatkan volume penjualan dan akan menjadikan produk tempe sebagai produk pilihan utama untuk dibeli oleh masyarakat.

Adapun faktor kelemahan yang berhasil diidentifikasi pada usaha tempe Sumber Mas yang memiliki nilai dengan skor tertinggi adalah lahan untuk produksi masih bisa diperluas dengan skor

0,48, dimana peningkatan perluasan lahan untuk produksi akan sangat membantu agar usaha tersebut makin besar dan bisa berkembang serta bersaing dengan usaha tempe lainnya baik di level kelurahan maupun antar kabupaten kota di Jawa Timur. Menurut (Ningsih et al., 2015) menyebutkan bahwa lahan berpengaruh terhadap produksi kedelai. Ketika terjadi peningkatan luas lahan maka produksi akan meningkat. Meskipun demikian, perluasan lahan dapat meningkatkan produksi, pada kenyataannya petani/pengusaha tidak bisa dengan leluasa menambah luas lahannya karena membutuhkan investasi yang besar untuk membeli lahan. Adapun total skor lingkungan eksternal dari *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman) dapat ditunjukkan pada pada Tabel 11.

Tabel 13. Skor Analisis Kondisi Eksternal

Analisis Kondisi Eksternal		Skor
O	Permintaan tinggi untuk produk	0,48
T	Bahan baku mahal	0,36

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Hasil identifikasi kondisi eksternal pada tabel 13 didapatkan bahwa pada faktor kondisi eksternal peluang yang paling dominan adalah permintaan tinggi untuk produk tempe dengan nilai 0,48. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa usaha tempe Sumber Mas memiliki peluang yang sangat besar karena dibutuhkan oleh masyarakat karena sebagai makanan pokok sehari-hari sehingga permintaan akan produk tempe sangat tinggi. Adapun faktor ancaman yang berhasil diidentifikasi pada usaha tempe Sumber Mas yang memiliki nilai dengan skor tertinggi adalah bahan baku yang mahal dengan skor 0,36, dimana dengan kondisi persaingan usaha yang terus berkembang dan berlangsung saat ini, maka salah satu cara untuk bersaing dengan usaha tempe yang lain yaitu dengan meningkatkan kapasitas produksi. Menurut (Ginting et al., 2009) pengelolaan bahan baku sangat penting dalam suatu usaha agar mendapatkan keuntungan yang diinginkan, maka dengan meningkatnya kapasitas produksi akan juga meningkatkan volume bahan baku yang pasti juga meningkat, maka agar usaha tersebut makin eksis dan bisa bersaing dengan usaha tempe lainnya maka harus bisa mengelola dengan baik bahan baku yang digunakan dalam produksi.

7. Matriks IE

	Skor Bobot Total IE		
	Kuat (3,0-4,0)	Sedang (2,0-2,99)	Lemah (1,00-1,99)
Tinggi (3,0-4,0)	I	II	III
Sedang (2,0-2,99)	IV	V	VI
Lemah (1,0-1,99)	VII	VIII	IX

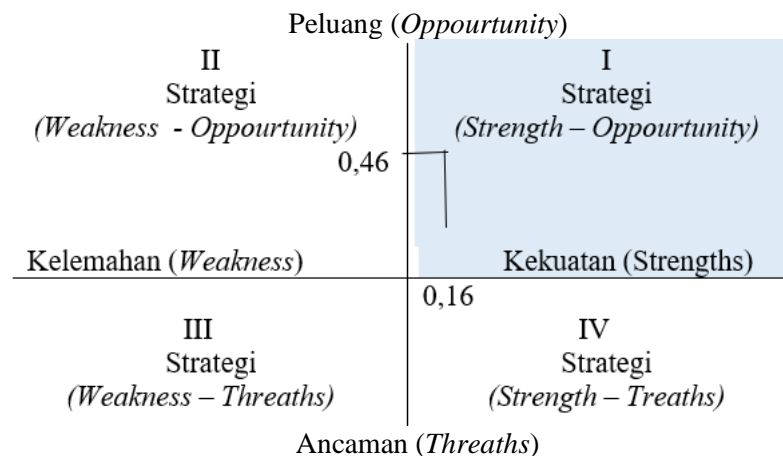
Gambar 2. Matriks IE Pengembangan usaha tempe Sumber Mas

Berdasarkan perolehan hasil dari matriks IFE dan EFE, maka dapat digunakan untuk menyusun matriks IE, untuk mengetahui posisi usaha tempe Sumber Mas Kabupaten Jember. Sumbu x dari matriks IE menunjukkan skor IFE sebesar 3,26 yaitu posisi internal yang kuat. Sumbu y pada matriks IE menunjukkan skor EFE sebesar 3,04 yaitu posisi eksternal yang tinggi. Usaha tempe Sumber Mas menempati sel I yang berarti *Grow and Build* yaitu strategi tumbuh dan kembangkan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Strategi pertumbuhan pertumbuhan ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam hal penjualan, asset, profit ataupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

8. Analisis Matrik Grand Strategy

Pada tabel 10. Dapat diketahui bahwa selisih antara faktor kekuatan dan kelemahan sebesar 0,16 dimana faktor kekuatan lebih dominan, sedangkan pada tabel 11 diketahui bahwa selisih antara peluang dan ancaman sebesar 0,46 dimana faktor peluang lebih besar dari ancaman yang

dimiliki usaha tempe Sumber Mas. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan lebih besar dari pada kelemahan sedangkan peluang yang ada masih mampu mengatasi ancaman. Untuk lebih jelasnya posisi usaha tempe Sumber Mas dapat dilihat pada gambar 3. Berdasarkan gambar 3 dapat diketahui bahwa posisi usaha tempe Sumber Mas di daerah penelitian beradapada posisi kuadran I, ini menjelaskan bahwa usaha tempe tersebut memiliki kekuatan dan peluang. Oleh karena itu, produsen harus bisa menangkap peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki secara maksimal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).



Gambar 3. Penentuan Posisi Strategi Usaha Tempe Sumber Mas di Kelurahan Jember Lor Kecamatan Patrang Kabupaten Jember (Sumber: Data Primer Diolah, 2022).

IV. Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas

Perumusan alternatif strategi yang diperlukan dalam mengembangkan usaha tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember menggunakan analisis matriks SWOT. Matriks ini menghasilkan empat tipe alternatif strategi, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunities*), WO (*Weakness-Opportunities*), ST (*Strenght- Threat*), WT (*Weakness-Threat*). Terdapat 8 alternatif strategi pengembangan usaha tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember yaitu:

A. Strategi SO

Alternatif pertama adalah berusaha menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, yaitu :

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat (S1,S4,O1,O3)
2. Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar yang sudah besar agar tetap menjadi makanan favorit masyarakat dan memanfaatkan pertumbuhan penduduk yang terus meningkat (S2,O2,O4)
3. Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar karena jumlah tenaga kerja yang memadai untuk memenuhi permintaan yang tinggi (S2,S3,O3)
4. Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar dengan memanfaatkan lokasi yang dekat dengan pasar (S2,O5)

B. Strategi WO

Alternatif yang kedua adalah dengan menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yaitu:

1. Meningkatkan kreativitas dalam inovasi produk serta SDM dan sarana produksi dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat akan permintaan yang tinggi untuk produk (W1,W2,O1,O3)
2. Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memenuhi permintaan yang tinggi akan produk karena pertumbuhan penduduk (W4,O3,O4)

3. Menambah armada transportasi untuk memanfaatkan lokasi yang strategis di kawasan sentra industry (dekat pasar) (W5,O5)

C. Strategi ST

Alternatif ketiga adalah menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dalam mengatasi ancaman yaitu :

1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan harga ekonomis meskipun dengan adanya harga bahan baku yang mahal dan adanya pesaing (S1, S4,T1,T2)
2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk agar tetap sebagai produk yang dikenal berkualitas meskipun kualitas kedelai kadang kurang bagus (S1,T3)
3. Dengan adanya tenaga kerja yang memadai maka dapat mencoba menembus akses pasar dengan berbagai link baik secara on line maupun off line (S3,T4)
4. Pangsa pasar yang besar untuk masyarakat menengah ke bawah dapat memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif dan dapat bersaing positif dengan para pesaing (S2, T2,T5)

D. Strategi WT

Alternatif keempat adalah menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, yaitu:

1. Berusaha kreatif dengan mencoba selalu berinovasi dengan produk dan meningkatkan teknologi dengan menyiapkan SDM dan sarana agar berhasil memenangkan persaingan dengan pesaing baru (W1,W2,T2)
2. Memanfaatkan kreatifitas dalam berinovasi produk agar dapat membuat produk lebih variatif dan memanfaatkan bahan baku secara efisien meskipun kadang kualitas kedelai kurang bagus (W1, T1,T3)
3. Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memperbaiki iklim lebih kondusif lagi dan dengan memperluas lahan produksi maka akan meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat lebih bersaing dengan pesaing baru (W4,T2,T5)
4. Menambah armada transportasi untuk merambah pasar baru dan untuk menambah akses pasar dan memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif kembali (W5,T4,T5)

Tabel 14. Matrik SWOT Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas

Internal	Kekuatan (S) (S1,S2,S3,S4)	Kelemahan (W) (W1,W2,W3,W4,W5)
Eksternal		
Peluang (O) (O1,O2,O3,O4,O5)	<p>STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat (S1,S4,O1,O3) 2. Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar yang sudah besar agar tetap menjadi makanan favorit masyarakat dan memanfaatkan pertumbuhan penduduk yang terus meningkat (S2,O2,O4) 3. Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar karena jumlah tenaga kerja yang memadai untuk memenuhi permintaan yang tinggi (S2,S3,O3) 4. Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar dengan memanfaatkan lokasi yang dekat dengan pasar (S2,O5) 	<p>STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kreativitas dalam inovasi produk serta SDM dan sarana produksi dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat akan permintaan yang tinggi untuk produk (W1,W2,O1, O3) 2. Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memenuhi permintaan yang tinggi akan produk karena pertumbuhan penduduk (W4,O3,O4) 3. Menambah armada transportasi untuk memanfaatkan lokasi yang strategis di kawasan sentra industry (dekat pasar) (W5,O5)

<p>Ancaman (T) (T1,T2,T3,T4,T5)</p>	<p>STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan harga ekonomis meskipun dengan adanya harga bahan baku yang mahal dan adanya pesaing (S1, S4,T1,T2) 2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk agar tetap sebagai produk yang dikenal berkualitas meskipun kualitas kedelai kadang kurang bagus (S1,T3) 3. Dengan adanya tenaga kerja yang memadai maka dapat mencoba menembus akses pasar dengan berbagai link baik secara on line maupun off line (S3,T4) 4. Pangsa pasar yang besar untuk masyarakat menengah ke bawah dapat memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif dan dapat bersaing positif dengan para pesaing (S2,T2,T5) 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berusaha kreatif dengan mencoba selalu berinovasi dengan produk dan meningkatkan teknologi dengan menyiapkan SDM dan sarana agar berhasil memenangkan persaingan dengan pesaing baru (W1,W2,T2) 2. Memanfaatkan kreatifitas dalam berinovasi produk agar dapat membuat produk lebih variatif dan memanfaatkan bahan baku secara efisien meskipun kadang kualitas kedelai kurang bagus (W1, T1,T3) 3. Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memperbaiki iklim lebih kondusif lagi dan dengan memperluas lahan produksi maka akan meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat lebih bersaing dengan pesaing baru (W4,T2,T5) 4. Menambah armada transportasi untuk merambah pasar baru dan untuk menambah akses pasar dan memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif kembali (W5,T4,T5)
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

V. Prioritas Alternatif Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas

Berdasarkan penyusunan alternatif strategi menggunakan analisis SWOT telah dihasilkan delapan strategi. Sesuai dengan perhitungan faktor strategis internal maupun eksternal (IFAS-EFAS). Selanjutnya dicari besar nilai setiap alternatif strategi dengan cara menjumlahkan skor masing-masing faktor yang masuk dalam strategi tersebut. Untuk kemudian dilakukan perankingan guna mengetahui strategi mana yang paling prioritas (Harisudin . M, 2013). Hasil nilai dan rangking yang diperoleh masing-masing strategi ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15 Nilai dan rangking alternatif prioritas strategi berdasarkan matriks SWOT

No	Strategi Alternatif	Unsur Faktor	Nilai	Rangking
1	Menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat	(S1,S4,O1,O3)	1,84	I
2	Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar yang sudah besar agar tetap menjadi makanan favorit masyarakat dan memanfaatkan pertumbuhan penduduk yang terus meningkat	(S2,O2,O4)	0,93	VII
3	Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar karena jumlah tenaga kerja yang memadai untuk memenuhi permintaan yang tinggi	(S2,S3,O3)	1,23	IV
4	Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar dengan memanfaatkan lokasi yang dekat dengan pasar	(S2,O5)	0,66	XII
5	Meningkatkan kreativitas dalam inovasi produk serta SDM dan sarana produksi dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat akan permintaan yang tinggi untuk produk	(W1,W2,O1,O3)	1,48	III
6	Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memenuhi permintaan yang tinggi akan produk karena adanya pertumbuhan penduduk yang terus meningkat	(W4,O3,O4)	1,23	V

7	Menambah armada transportasi untuk memanfaatkan lokasi yang strategis di kawasan sentra industry (dekat pasar)	(W5,O5)	0,5	XV
8	Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan harga ekonomis meskipun dengan adanya harga bahan baku yang mahal dan adanya pesaing	(S1, S4,T1,T2)	1,62	II
9	Menjaga dan meningkatkan kualitas produk agar tetap sebagai produk yang dikenal berkualitas meskipun kualitas kedelai kadang kurang bagus	(S1,T3)	0,88	X
10	Dengan adanya tenaga kerja yang memadai maka dapat mencoba menembus akses pasar dengan berbagai link baik secara on line maupun off line	(S3,T4)	0,57	XIV
11	Pangsa pasar yang besar untuk masyarakat menengah ke bawah dapat memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif dan dapat bersaing positif dengan para pesaing	(S2, T2,T5)	0,93	VIII
12	Berusaha kreatif dengan mencoba selalu berinovasi dengan produk dan meningkatkan teknologi dengan menyiapkan SDM dan sarana agar berhasil memenangkan persaingan dengan pesaing baru	(W1,W2,T2)	0,9	IX
13	Memanfaatkan kreatifitas dalam berinovasi produk agar dapat membuat produk lebih variatif dan memanfaatkan bahan baku secara efisien meskipun kadang kualitas kedelai kurang bagus	(W1, T1,T3)	0,84	XI
14	Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memperbaiki iklim lebih kondusif lagi dan dengan memperluas lahan produksi maka akan meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat lebih bersaing dengan pesaing baru	(W4,T2,T5)	1,05	VI
15	Menambah armada transportasi untuk merambah pasar baru dan untuk menambah akses pasar dan memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif kembali	(W5,T4,T5)	0,65	XIII

Sumber: Data Primer Diolah, 2022.

Berdasarkan hasil perhitungan dalam menentukan alternative prioritas strategi yang harus dijalankan dalam pengembangan usaha tempe Sumber Mas dapat diketahui nilai daya tarik pada keempat strategi. Total nilai tertinggi diperoleh pada strategi I yaitu Menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat dengan skor 1,84. Kemudian strategi selanjutnya adalah strategi III yaitu Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan harga ekonomis meskipun dengan adanya harga bahan baku yang mahal dan adanya pesaing dengan skor 1,62 terakhir adalah strategi II dengan skor 1,48 yaitu Meningkatkan kreativitas dalam inovasi produk serta SDM dan sarana produksi dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat akan permintaan yang tinggi untuk produk.

Penelitian yang telah dilakukan menghasilkan sebuah temuan bahwa usaha tempe Sumber Mas setiap bulan mempunyai keuntungan Rp 17.753.774, maka peneliti melihat bahwa nilai tersebut di dapat oleh karena faktor bahan baku yang diperoleh berasal dari pemasok yang sudah bekerjasama dengan pengusaha tempe, sehingga harga bahan baku diperoleh dengan harga yang lebih murah dari harga di pasar. Karena pada perhitungan biaya, baik biaya tetap maupun biaya variabel nilai yang tertinggi terdapat pada pengeluaran untuk pembelian bahan baku. Maka jika pengusaha tidak memiliki kerjasama dengan pemasok maka pembelian bahan baku akan lebih besar sehingga mengurangi nilai keuntungan. Dengan melihat faktor internal dan faktor eksternal maka peneliti melihat bahwa kelemahan (*Weakness*) dari usaha tempe ini masih dapat ditutup dengan kekuatan (*Strenght*) karena selisih nilainya adalah 0,16 dimana faktor kekuatan lebih dominan, juga ancaman (*Threats*) yang ada pada usaha tempe ini dapat ditutup dengan peluang (*Opportunity*) yang ada karena selisih nilai 0,46 dominan pada peluang, yang artinya bahwa penelitian ini membawa hasil matriks berada di kuadran I artinya usaha tempe ini memiliki kekuatan dan peluang. Strategi prioritas yang kemudian muncul setelah melalui penghitungan dan analisis adalah menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat

dengan skor 1,84. Pada penelitian (Agung, 2020) menyatakan bahwa permodelan pada output simulasi model usaha tempe Sumbermas didapatkan pada awal periode (2015) pengamatan menggunakan bahan baku sebesar 160.000 kg dan meningkat dari tahun ke tahun hingga akhir pengamatan (2022). Laju penambahan bahan baku di asumsikan sebesar 2,04%. Berikut hasil simulasinya: Selama tahun 2015 hasil simulasi menyatakan bahan baku yang digunakan sebesar 160.000 kg untuk pembuatan tempe. Selama tahun 2022 hasil simulasi menyatakan bahan baku yang digunakan telah mengalami peningkatan menjadi sebesar 172.017 kg untuk pembuatan tempe, dan peningkatan pemakaian bahan baku sebesar 1.770 kg. Dan pada penelitian yang sudah peneliti lakukan, laju penambahan pemakaian bahan baku terbukti mengalami kenaikan yaitu 270.000 kg.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap usaha tempe Sumber Mas di Kabupaten Jember maka dapat di tarik kesimpulan (1a) Biaya yang dikeluarkan per bulan adalah Biaya Tetap Rp 1.316.726, Biaya variabel Rp 394.469.500 dan Biaya totalnya Rp 395.786.226 (1b) Penerimaan yang diterima per bulan adalah Rp 413.540.000 (1c) Keuntungan yang diperoleh per bulan adalah Rp 17.753.774. Sedangkan (2a) Faktor internal Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness) adalah (i) Kekuatan (Strenght): Kualitas produk terjamin, pangsa pasar lebih besar (masyarakat menengah ke bawah), tersedia tenaga kerja yang memadai, harga ekonomis (ii) Kelemahan (Weakness): Kurang kreatif dalam inovasi produk, teknologi produksi sederhana (Keterbatasan Wawasan, SDM dan Sarana), tingkat pendidikan pekerja formal rendah, lahan untuk produksi masih bisa diperluas, kurangnya transportasi penjualan (2b) Faktor Eksternal Peluang (Opportunity) dan Ancaman (Threats) adalah (iii) Peluang (Opportunity): Kepercayaan masyarakat, merupakan salah satu makanan pokok bagi masyarakat menengah ke bawah, permintaan tinggi untuk produk, pertumbuhan penduduk, sentra industry (dekat pasar) (iv) Ancaman (Threats): Bahan baku mahal, adanya pesaing produsen tempe, kualitas kedelai, terbatasnya akses pasar, iklim usaha belum sepenuhnya kondusif (3) Alternatif Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas adalah (a) Strategi SO (1) Menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat (S1,S4,O1,O3) (2) Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar yang sudah besar agar tetap menjadi makanan favorit masyarakat dan memanfaatkan pertumbuhan penduduk yang terus meningkat (S2,O2,O4) (3) Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar karena jumlah tenaga kerja yang memadai untuk memenuhi permintaan yang tinggi (S2,S3,O3) (4) Menjaga dan meningkatkan pangsa pasar dengan memanfaatkan lokasi yang dekat dengan pasar (S2,O5) (b) Strategi WO (1) Meningkatkan kreativitas dalam inovasi produk serta SDM dan sarana produksi dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat akan permintaan yang tinggi untuk produk (W1,W2,O1, O3) (2) Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memenuhi permintaan yang tinggi akan produk karena pertumbuhan penduduk (W4,O3,O4) (3) Menambah armada transportasi untuk memanfaatkan lokasi yang strategis di kawasan sentra industry (dekat pasar) (W5,O5) (c) Strategi ST (1) Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan harga ekonomis meskipun dengan adanya harga bahan baku yang mahal dan adanya pesaing (S1, S4,T1,T2) (2) Menjaga dan meningkatkan kualitas produk agar tetap sebagai produk yang dikenal berkualitas meskipun kualitas kedelai kadang kurang bagus (S1,T3) (3) Dengan adanya tenaga kerja yang memadai maka dapat mencoba menembus akses pasar dengan berbagai link baik secara on line maupun off line (S3,T4) (4) Pangsa pasar yang besar untuk masyarakat menengah ke bawah dapat memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif dan dapat bersaing positif dengan para pesaing (S2, T2,T5) (d) Strategi WT (i) Berusaha kreatif dengan mencoba selalu berinovasi dengan produk dan meningkatkan teknologi dengan menyiapkan SDM dan sarana agar berhasil memenangkan persaingan dengan pesaing baru (W1,W2,T2) (ii) Memanfaatkan kreatifitas dalam berinovasi produk agar dapat membuat produk lebih variatif dan memanfaatkan bahan baku secara efisien meskipun kadang kualitas kedelai kurang bagus (W1, T1,T3) (iii) Memperluas lahan untuk produksi agar dapat memperbaiki iklim lebih kondusif lagi dan dengan memperluas lahan produksi maka akan meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat lebih bersaing dengan pesaing baru (W4,T2,T5) (iv) Menambah armada transportasi untuk merambah pasar baru dan untuk menambah

akses pasar dan memperbaiki iklim usaha agar dapat kondusif kembali (W5,T4,T5) (4) Prioritas Strategi Pengembangan Usaha Tempe Sumber Mas adalah (i) strategi I yaitu Menjaga dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan harga ekonomis untuk menjaga tingkat permintaan yang tinggi tetap terpenuhi serta memperoleh kepercayaan masyarakat dengan skor 1,84 (ii) strategi III yaitu Menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan harga ekonomis meskipun dengan adanya harga bahan baku yang mahal dan adanya pesaing dengan skor 1,62 (iii) strategi II dengan skor 1,48 yaitu Meningkatkan kreativitas dalam inovasi produk serta SDM dan sarana produksi dengan memanfaatkan kepercayaan masyarakat akan permintaan yang tinggi untuk produk

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, G. D. (2020). Pemodelan Sistem Dinamis Produksi Tempe “Sumber Mas” Di Kabupaten Jember. <https://sipora.polije.ac.id/id/eprint/2914>
- Baihaqi, L. A., Mas, I., & Sayekti, Y. (2018). Analisis Penentuan Beban Pokok Produksi Pada Usaha Tempe Sumber Mas Jember Analysis Determination Cost of Production on Businesses Tempe Sumber Mas Jember. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, V(70), 134–140.
- F.Rangkuti. (2006). Riset Pemasaran (6th ed.). Gramedia.
- Ginting, E., Antarlina, S. S., & Widowati, S. (2009). VARIETAS UNGGUL KEDELAI UNTUK BAHAN BAKU INDUSTRI PANGAN Erliana. *Litbang Pertanian*, 28(3), 79–87.
- Harisudin . M. (2013). Pemetaan Dan Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe Di Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur. *Journal of Agroindustrial Technology*, 23(2), 120–128.
- Hunger JD and Wheelen. (2003). *Startegic Management* (5th ed.).
- Maemonah, S., Ekonomi Pembangunan, J., Ekonomi, F., & Negeri Semarang, U. (2015). Economics Development Analysis Journal Strategi Pengembangan Industri Kecil Gula Aren Di Kecamatan Limbangan Kabupaten Kendal. *Edaj*, 4(4), 414–426. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/edaj>
- Maesyaroh Ningtyas, A., Hariyati, Y., & Hapsari, T. D. (2021). Strategi Pengembangan Agroindustri Tempe. *Foragri: Jurnal Ilmu Pertanian*, 1(1), 7–14. <http://ejournal.unibo.ac.id/index.php/foragri/article/view/18>
- Ningsih, I. M., Dwiastuti, R., & Suhartini, S. (2015). Determinan Efisiensi Teknis Usaha Tani Kedelai. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 12(3), 216–225. <https://doi.org/10.17358/jma.12.3.216>
- Porajouw, W. L. T., Dumais, J. N. K., & Rori, Y. P. I. (2019). Analisis Keuntungan Usaha Tempe Sumarko Di Kelurahan Teling Atas Kecamatan Wanea Kota Manado. *Agri-Sosioekonomi*, 15(1), 71. <https://doi.org/10.35791/agrsosok.15.1.2019.23367>
- Prasetyo, B., Kadar, Z. A., Valeriana, & Nurasa, C. (2013). Kajian Akselerasi Pertumbuhan Produksi dalam Mendukung Swasembada Kedelai. *Pusat Sosial Ekonomi Dan Kebijakan Pertanian Badan Penelitian Dan Pengembangan Pertanian*, 13.
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., & Tama Putri, R. (2015). Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia Di Kota Bogor, Propinsi Jawa Barat. *Jurnal NeO-Bis*, 9(1), 1–12. <https://repository.untirta.ac.id/TA/KS/KS05/KS0501/2019/KS050100316/strategi-pengembangan-usaha-tempe-suatu-kasus-pada-rumah-tempe-indonesia-bogor-jawa-barat->

.html

- Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2016.005.01.6>
- Studi, P., & Aji, B. P. (2012). Fakultas pertanian universitas sebelas maret surakarta 2012. 1, 1– 17.
- Sumarni, N., & Prihandoyo, M. (2021). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Desa Pasir Awi Kabupaten Karawang. *Prosiding Konferensi ...*, 5(4), 1588–1602. <https://doi.org/10.36312/jisip.v5i4.264>