



## Strategy development of tofu agroindustry (Case of Pak Lutfi's Tofu)

Dini Amalia Putri<sup>1✉</sup>, Ilma Satriana Dewi<sup>2</sup>

D-4 Departement of Management Agribusiness Politeknik Kampar, Bangkinang Riau <sup>(1)</sup>

Departement of Agribusiness Universitas Islam Riau, Pekanbaru Riau <sup>(2)</sup>

DOI: 10.31004/jutin.v8i1.39667

✉ Corresponding author:

[ilmasatrianadewi@agr.uir.ac.id]

### Article Info

### Abstract

#### Keywords:

*Agroindustry;*

*Strategy;*

*Tofu;*

*Soybean;*

*SPACE matrix;*

The tofu agroindustry is a product made from soybeans which is widely cultivated, especially in Pandau Jaya village, Siak Hulu District, Kampar Regency. One of the tofu industries that has been operating for quite a long time in the area is the "Pak Lutfi" Tofu Industry. This industry experiences problems with the number of workers, expensive raw material prices, and products that have not been diversified. The aim of this research is to analyze development strategies in Pak Lutfi's tofu industry, so that solutions can be provided to the problems faced by this business. The research was conducted using a survey method, with the research respondent being Mr. Lutfi as the business owner. The data analysis used is SWOT analysis and SPACE Matrix. The results of research using SWOT analysis obtained ST strategy results. Meanwhile, for analysis using the SPACE matrix, a strategy is obtained in the form of an aggressive strategy.

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri di berbagai bidang terbilang cukup pesat. Dilihat dari banyaknya jenis produk hasil industri yang ditawarkan oleh produsen dan bisa dinikmati oleh masyarakat. Salah satu industri yang cukup berkembang dan bertahan dalam berbagai perubahan lingkungan yaitu industri yang bergerak di bidang atau sektor pertanian. Industri pertanian atau yang lebih dikenal dengan istilah Agroindustri merupakan industri yang menghasilkan produk berupa barang dengan menggunakan bahan baku dari hasil usaha di sektor pertanian (Udayana, 2011; Alam, 2020; Timisela et al., 2023). Produk agroindustri cukup beragam jenisnya, mulai dari hasil olahan berupa barang setengah jadi maupun barang jadi yang siap untuk dikonsumsi (Arifin, 2016; Tobing et al., 2022; Alam, 2020; Timisela et al., 2023).

Agroindustri memiliki peran yang cukup besar, di antaranya dapat memberikan nilai tambah suatu produk, beberapa produk hasil agroindustri juga dapat memiliki daya tahan lebih lama. Selain itu, agroindustri juga dapat menjadi sumber penghasilan utama bagi pelaku usahanya dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat di sekitarnya (Marsudi, 2013; Rosita et al., 2019; Yuaningsih et al., 2021; Syafruddin & Darwis, 2021; Nabilah et al., 2023). Agroindustri yang cukup banyak di kelola adalah tahu. Tahu merupakan produk olahan setengah jadi yang diolah dengan menggunakan bahan baku kacang kedelai (Huda et al., 2022; Ardiansyah et

al., 2022; Nopiari & Catharina, 2023). Industri pengolahan tahu sudah mulai banyak ditemukan di berbagai daerah karena permintaan atau kebutuhan terhadap tahu yang meningkat. Tahu tidak hanya diminati oleh konsumen sebagai individu tetapi juga dibeli oleh konsumen industri lainnya untuk diolah kembali sebagai produk yang siap dikonsumsi.

Provinsi Riau termasuk daerah yang penduduknya banyak mengonsumsi tahu. Hal ini didukung dari data jumlah pengeluaran per kapita untuk konsumsi tahu di Provinsi Riau ialah sebesar Rp 109.588/minggu (SUSENAS, 2024). Terdapat sebanyak 46.486 industri mikro dan kecil di Provinsi Riau, di antara nya sebanyak 5.331 industri berada di kabupaten Kampar (11,46% dari total industri di Provinsi Riau). Kabupaten Kampar menjadi daerah dengan jumlah industri terbanyak ke-4 dari seluruh kabupaten yang ada di Provinsi Riau (BPS Riau, 2022). Sekitar 40% industri yang ada merupakan industri di bidang makanan, termasuk salah satunya industri hasil pengolahan tahu.

Industri tahu di Kabupaten Kampar cukup mengalami perkembangan yang pesat. Permintaan terhadap tahu semakin meningkat dengan semakin banyaknya permintaan konsumen, baik konsumen individu atau rumah tangga maupun konsumen industri lainnya seperti warung makan ayam penyet yang melengkapi menu dengan tahu. Sehingga, hal ini menjadi potensi untuk para pemilik usaha tahu mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Termasuk, bagi salah satu pelaku usaha tahu yang ada di kabupaten Kampar, tepatnya di Desa Pandau Jaya Kecamatan Siak Hulu yaitu Pak Lutfi yang juga harus terus mengembangkan usahanya.

Industri Tahu Pak Lutfi sudah beroperasi lebih kurang 8 tahun sejak tahun 2016. Pak Lutfi mengelola kacang kedelai menjadi tahu dengan metode yang cukup unik, yaitu menggabungkan cara tradisional dan modern. Pak Lutfi masih menggunakan pemasakan bubur kedelai dengan menggunakan tungku api sederhana dengan tujuan untuk menghasilkan rasa tahu yang khas. Namun, pada usaha tahu Pak Lutfi mengalami beberapa permasalahan di antaranya, keterbatasan jumlah tenaga kerja. Pak Lutfi menggunakan 3 orang tenaga kerja dalam proses usahanya, hal ini menjadi penghambat untuk usahanya karena proses produksinya yang cukup lambat dan hasil produksinya menjadi terbatas. Sementara, untuk menambah jumlah tenaga kerja, Pak Lutfi juga mengalami kesulitan akibat tenaga kerja yang akan direkrut tidak ahli dalam pembuatan tahu. Terbatasnya jumlah tenaga kerja, menyebabkan industri tahu Pak Lutfi yang sudah berjalan cukup lama juga belum menghasilkan diversifikasi produk untuk produk olahan kedelai lainnya seperti tempe, susu kedelai, oncom dan lain-lainnya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan untuk menganalisis: 1. Faktor internal dan faktor eksternal pada usaha tahu Pak Lutfi; 2. Alternatif strategi pengembangan pada agroindustri tahu Pak Lutfi. Tujuan pertama dianalisis dengan menggunakan matrik IFE dan EFE, dan tujuan dianalisis dengan analisis SWOT dan Matrik SPACE.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai agroindustri tahu dilakukan di Kecamatan Siak Hulu Kabupaten Kampar kasus pada Usaha Tahu Pak Lutfi. Usaha tahu Pak Lutfi sudah cukup lama yaitu lebih dari 8 tahun. Industri tahu Pak Lutfi juga merupakan industri yang paling aktif dalam menghasilkan produk tahu. Penelitian ini dilaksanakan selama 6 bulan, pada bulan September 2023 hingga Februari 2024.

Responden penelitian ini adalah pemilik industri tahu Pak Lutfi yaitu Pak Lutfi sendiri. Responden ditentukan dan dipilih secara sensus, dimana hanya terdapat 1 pemilik usaha dan pemilik usaha tersebut yang dijadikan responden.

Analisis yang digunakan untuk menjawab tujuan pada penelitian ini adalah analisis SWOT yang dilengkapi dengan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Matrik IFE digunakan untuk analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan matrik EFE digunakan untuk menganalisis faktor eksternal (peluang dan ancaman). Selain matrik SWOT, dalam menganalisis strategi pengembangan agroindustri tahu Pak Lutfi digunakan juga matriks SPACE. Menurut David (2011), matriks SPACE merupakan Matriks posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan yang digunakan dalam analisis strategi untuk menentukan posisi usaha dan menyesuaikan dengan strategi yang akan dibentuk oleh suatu organisasi seperti strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif.

Analisis SWOT dilakukan dengan membuat matrik IFE dan matrik EFE terlebih dahulu. Adapun masing-masing tahapan yang dilakukan untuk membuat matrik IFE adalah sebagai berikut:

1. Merincikan setiap faktor internal utama yang ada pada industri tahu Pak Lutfi

- Menentukan nilai bobot setiap faktor dengan nilai antara 0,0 sampai dengan 1,0. Faktor dengan nilai 0,0 menunjukkan bahwa faktor tersebut tidak penting. Sementara nilai 1,00 menunjukkan faktor tersebut sangat penting. Menjumlahkan setiap bobot faktor dan menghasilkan nilai sama dengan 1,00.
- Menentukan rating atau peringkat dengan nilai antara 1 sampai 4 pada setiap faktor. Setiap rating menunjukkan untuk nilai 1 adalah kelemahan mayor, nilai 2 merupakan kelemahan minor, berikutnya nilai 3 menunjukkan kekuatan minor, dan nilai 4 adalah kekuatan mayor. Jika faktor kekuatan mendapatkan peringkat 3 atau 4 maka akan mengindikasikan industri tahu Pak Lutfi dalam kondisi yang baik atau kuat secara internal. Sementara itu, pada faktor kelemahan sebaiknya peringkat atau rating yang diberikan adalah 1 atau 2, untuk menunjukkan bahwa usahanya memiliki kelemahan yang minor.
- Tahap selanjutnya mengalikan setiap bobot dengan peringkat dengan tujuan agar diperoleh hasil untuk rata-rata tertimbang pada setiap faktor internal.
- Langkah terakhir menjumlahkan nilai rata-rata tertimbang dari setiap faktor.

Setelah dilakukan analisis faktor internal dengan menggunakan matrik IFE, proses selanjutnya yaitu persiapan analisis matrik EFE. Tahapan menyusun matrik EFE tidak jauh berbeda dengan matrik IFE. Hanya pada matrik EFE faktor lingkungan yang dimasukkan adalah berupa peluang dan ancaman. Lebih jelasnya tahapan yang dapat dilakukan dalam analisis matrik EFE adalah sebagai berikut:

- Menyusun rincian apa saja faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang ada pada industri tahu Pak Lutfi
- Menghitung dan menentukan bobot untuk masing-masing faktor dengan nilai antara 0,0 sampai dengan 1,0. Nilai faktor sebesar 0,0 artinya faktor tersebut tidak penting. Jika nilai untuk setiap faktor sebesar 1,00 menjelaskan bahwa faktor tersebut sangat penting. Jumlah total bobot faktor eksternal adalah sama dengan 1,00.
- Menetapkan nilai rating atau peringkat pada matrik EFE untuk faktor peluang dan ancaman. Nilai rating juga berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 menunjukkan adanya respon perusahaan buruk terhadap faktor eksternal, nilai 2 artinya respon perusahaan rata-rata, berikutnya nilai 3 menunjukkan respon perusahaan di atas rata-rata, dan nilai 4 artinya respon perusahaan superior.
- Menghitung nilai tertimbang dengan cara mengalikan bobot dengan rating.
- Menghitung jumlah seluruh nilai tertimbang pada setiap faktor.

Perumusan strategi pada industri tahu Pak Lutfi selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Melalui analisis SWOT akan diperoleh strategi dengan cara meninjau faktor internal yang dimiliki untuk dapat memanfaatkan faktor eksternal berupa peluang yang ada dan meminimalkan risiko ancaman dari luar usaha. Tahapan analisis SWOT secara urut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Faktor peluang dan ancaman tuliskan pada kolom faktor eksternal.
- Faktor kekuatan dan kelemahan dituliskan pada kolom faktor internal
- Kombinasi antara faktor kekuatan dan faktor peluang dapat dirumuskan strateginya ke dalam sel strategi S-O.
- Kombinasi antara faktor kelemahan dan faktor peluang dapat dirumuskan strateginya ke dalam sel strategi W-O.
- Kombinasi antara faktor kekuatan dan faktor ancaman dapat dirumuskan strateginya ke dalam sel strategi S-T.
- Kombinasi antara faktor kelemahan dan faktor ancaman dapat dirumuskan strateginya ke dalam sel strategi W-T.

Model matriks SWOT disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Model Matrik SWOT**

Internal Eksternal	<b>Strenght (S)</b> Tentukan 5 -10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>Weakness (W)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan Internal
	<b>Strategi S-O</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan

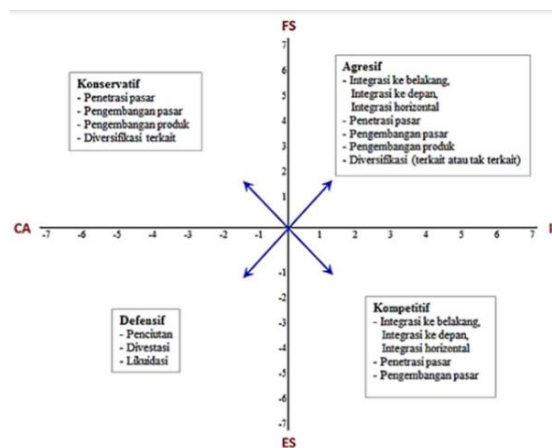
		peluang
<b>Threats (T)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	<b>Strategi S-T</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi W-T</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis yang dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT akan menghasilkan 4 kemungkinan strategi yaitu (Dyson, 2004):

1. Strategi SO, hasil dari adanya faktor kekuatan untuk memanfaatkan faktor peluang.
2. Strategi WO, hasil dari minimalisasi faktor kelemahan dengan memanfaatkan faktor peluang yang ada.
3. Strategi ST, merupakan faktor kekuatan yang dioptimalkan untuk mengatasi ancaman pada industri tahu.
4. Strategi WT, yakni strategi yang dirumuskan dengan meminimalkan faktor kelemahan agar faktor ancaman dapat dihindari.

Tambahan analisis strategi untuk usaha pabrik Tahu Pak Lutfi selain menggunakan analisis SWOT juga digunakan matrik SPACE. Analisis Matrik SPACE akan menghasilkan strategi yang lebih spesifik. Namun, jika terjadi kesalahan dalam melakukan evaluasi usaha dengan menggunakan analisis Matriks SPACE, dampak yang ditimbulkan akan cukup serius bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kesalahan pada saat analisis Matrik SPACE dapat dikurangi dengan upaya yakni memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal. Khususnya pada perubahan lingkungan eksternal yang sulit dikendalikan dan dapat mempengaruhi kegiatan proses produksi, meskipun perubahan tersebut tidak signifikan (Pradana & Pahlevi, 2022; Khuluq & Rahmawati, 2024).

Matrik SPACE terbentuk dari gabungan dua sumbu. Matriks SPACE dibuat dengan menggunakan dua sumbu yang menggabungkan dan menunjukkan adanya kekuatan internal dari dimensi finansial (financial strength-FS) maupun keunggulan kompetitif (competitive-advantage-CA). Selanjutnya, di sisi sumbu yang lain terdapat dimensi eksternal berupa stabilitas lingkungan (environmental stability-ES) dan kekuatan industri (industry strength-IS). Lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Matrik SPACE**

Langkah Penyusunan Matriks SPACE Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan Matriks SPACE menurut David (2009) adalah sebagai berikut:

1. Tentukan variabel di posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP).
2. Berikan penilaian dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk variabel-variabel yang termasuk pada dimensi IP dan FP. Sebaliknya, penilaian dengan angka -1 (terbaik) hingga -7 (terburuk) untuk setiap variabel pada dimensi SP dan CP. Pada perpotongan FP dan CP, buat perbandingan dengan pesaing lain. Pada perpotongan IP dan SP, buat perbandingan dengan industri lain.
3. Rata-rata dihitung untuk skor FP, CP, IP, dan SP dengan cara jumlahkan setiap nilai pada masing-masing variabel setiap dimensi, selanjutnya jumlah tersebut dibagi dengan angka variabel-variabel yang termasuk dalam setiap dimensi.
4. Rata-rata skor digunakan untuk menentukan posisi di matrik SPACE untuk FP, IP, SP, dan CP pada titik potong yang sesuai.

5. Tambahkan dua skor pada perpotongan X dan letakkan resultan poin pada X. Tambahkan dua skor pada perpotongan Y dan letakkan poin resultan pada Y. Letakkan perpotongan pada poin XY yang baru.
6. Gambarkan vektor direksional (directional vector) dari asal matriks SPACE melalui poin perpotongan baru. Vektor I akan menghasilkan strategi Agresif, vector II menghasilkan strategi kompetitif, Vektor III menghasilkan strategi defensive, dan vector IV menghasilkan strategi konservatif.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### *Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal Agroindustri Tahu Pak Lutfi*

Kondisi faktor internal dan eksternal yang ada pada industri tahu Pak Lutfi diperoleh dengan melakukan wawancara kepada pemilik industri dan pengecekan langsung di tempat kegiatan proses produksi pengolahan tahu berlangsung. Hasil survei penelitian mengenai faktor internal pada agroindustri tahu Pak Lutfi tertera pada Tabel 2.

**Tabel 2. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) pada Agroindustri Tahu Pak Lutfi**

No	Faktor Internal Kunci	Bobot	Rating	Nilai tertimbang (Bobot x rating)
<b>Kekuatan</b>				
1.	Menggunakan bahan baku (kacang kedelai) yang berkualitas	0,13	4	0,52
2.	Pengusaha tahu sudah memiliki pengalaman usaha yang baik	0,10	3	0,30
3.	Produksi tahu dilakukan setiap hari	0,10	3	0,30
4.	Lokasi industri tahu yang strategis	0,10	3	0,30
5.	Memiliki kerjasama dengan pemasok bahan baku	0,06	2	0,12
6.	Menggunakan cara tradisional khusus pada tahapan pemasakan bubur kedelai	0,06	2	0,12
$\Sigma_1 = 0,55$				$\Sigma^1 = 1,66$
<b>Kelemahan</b>				
1.	Terjadi penurunan jumlah produksi tahu	0,06	2	0,12
2.	Limbah industry belum diolah secara baik	0,06	2	0,12
3.	Pendapatan usaha menurun	0,10	3	0,30
4.	Tempat penyimpanan kurang higienis	0,09	3	0,27
5.	Jumlah tenaga kerja terbatas	0,06	2	0,12
6.	Pabrik pengolahan masih menyatu dengan tempat tinggal pemilik usaha	0,06	2	0,12
$\Sigma_2 = 0,45$				$\Sigma^2 = 1,05$
$\Sigma_3 = 1,00$				$\Sigma^3 = 2,71$

Tabel 2 di atas merupakan hasil analisis faktor internal industri tahu Pak Lutfi dengan menggunakan matrik IFE. Adapun agroindustri tahu pak Lutfi ini terdiri dari masing-masing 6 faktor kekuatan dan kelemahan. Faktor kekuatan pada industri tahu Pak Lutfi akan dideskripsikan sebagai berikut:

1. Menggunakan bahan baku (kacang kedelai) yang berkualitas  
Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, bahan baku yang digunakan untuk industri tahu sudah menggunakan kacang kedelai yang berkualitas. Kedelai yang digunakan adalah kedelai import yang sudah biasa dipesan kepada pemasok langganan pemilik usaha.
2. Pengusaha tahu sudah memiliki pengalaman usaha yang baik  
Pengusaha tahu sudah menjalani industry tahunya sejak tahun 2016 atau sekitar 8 tahun. Pengalaman yang sudah cukup lama sudah bisa menjadi kekuatan pada industry tahu Pak Lutfi.
3. Produksi tahu dilakukan setiap hari  
Pak Lutfi dan tenaga kerja nya bekerja setiap hari untuk memproduksi tahu. Hal ini dilakukan karena permintaan terhadap tahu yang dihasilkan oleh industry Pak Lutfi cukup tinggi. Dalam satu tahun hari kerja pada industry tahu Pak Lutfi diperkirakan antara 345 hingga 350 hari.
4. Lokasi industry tahu strategis

Pabrik tahu Pak Lutfi berada tidak jauh dari pemukiman penduduk. Lokasinya mudah dijumpai dengan menggunakan aplikasi map bagi pedagang, pemasok, konsumen maupun masyarakat umum yang belum pernah mendatangi pabrik tahu Pak Lutfi.

5. Memiliki kerjasama dengan pemasok bahan baku

Proses produksi pengolahan tahu pada industry Pak Lutfi dapat dilakukan setiap hari, karena sudah adanya kerjasama dengan pemasok bahan baku. Pak Lutfi lebih mudah dan lebih cepat memperoleh bahan baku dengan adanya kerjasama tersebut.

6. Menggunakan cara tradisional khusus pada tahapan pemasakan bubur kedelai

Proses pengolahan tahu akan lebih cepat dilakukan jika menggunakan mesin dan teknologi yang lebih modern. Namun, Pak Lutfi tidak menggunakan mesin pada seluruh tahapan proses produksi khususnya pada pemasakan bubur kedelai. Pak Lutfi lebih memilih menggunakan cara tradisional dengan menggunakan tungku untuk melakukan proses pemasakan bubur kedelai. Hal ini dianggap akan memberikan rasa tahu yang lebih khas dan disukai oleh konsumen. Sehingga, faktor ini menjadi salah satu kekuatan pada industry tahu Pak Lutfi.

Selanjutnya, faktor kelemahan pada industry tahu Pak Lutfi dapat juga dideskripsikan sebagai berikut:

1. Terjadinya penurunan jumlah produksi tahu

Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, produksi tahu pak Lutfi menurun dari jumlah sebelumnya dikarenakan keterbatasan jumlah tenaga kerja.

2. Limbah industry belum diolah secara baik

Industri tahu menghasilkan limbah yang belum diolah atau dimanfaatkan secara baik. Sehingga limbah tahu dibuang begitu saja tanpa dimanfaatkan kembali oleh pemilik usahanya.

3. Pendapatan usaha menurun

Pendapatan menurun disebabkan adanya kenaikan harga bahan baku kedelai. Kondisi demikian menyebabkan biaya produksi semakin tinggi, sementara harga jual tahu tetap.

4. Tempat penyimpanan kurang higienis

Tempat penyimpanan bahan baku terkadang dalam kondisi yang kurang bersih dikarenakan lokasi usaha yang masih berdampingan dengan tempat tinggal. Peralatan rumah tangga terkadang juga disimpan pada tempat penyimpanan bahan baku

5. Jumlah tenaga kerja terbatas

Usaha tahu Pak Lutfi hanya mempekerjakan 3 orang tenaga kerja, hal ini juga membuat proses produksi sedikit lebih lambat dan produksi tahu yang dihasilkan juga terbatas.

6. Pabrik pengolahan masih menyatu dengan tempat tinggal pemilik usaha

Usaha tahu Pak Lutfi berada tepat di samping rumah Pak Lutfi, sehingga luas ruangnya juga terbatas.

Analisis faktor eksternal merupakan tahapan selanjutnya setelah analisis faktor internal selesai dilakukan. Faktor eksternal pada industry tahu Pak Lutfi dapat dilihat secara rinci pada matrik EFE berikut.

**Tabel 3. Matrik External Factor Evaluation (EFE) pada Agroindustri Tahu Pak Lutfi**

No	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Rating	Nilai tertimbang (Bobot x rating)
<b>Peluang</b>				
1.	Produk banyak diminati konsumen	0,15	4	0,60
2.	Perkembangan teknologi produksi tahu	0,12	3	0,36
3.	Kemudahan memperoleh bahan baku dan bahan penunjang	0,12	3	0,36
4.	Infrastruktur yang mendukung dan memadai	0,12	3	0,36
		$\sum_1 = 0,51$	$\sum^1 = 1,68$	
<b>Ancaman</b>				
1.	Pesaing dari luar daerah	0,15	4	0,60
2.	Harga bahan baku mahal	0,15	4	0,60
3.	Terjadi kelangkaan tenaga kerja ahli	0,07	2	0,14
4.	Konsumen lebih menyukai produk substitusi (misalnya tempe)	0,12	3	0,36
		$\sum_2 = 0,49$	$\sum^2 = 1,70$	
		$\sum_3 = 1,00$	$\sum^3 = 3,38$	

Hasil analisis faktor eksternal industri tahu Pak Lutfi dengan menggunakan matrik EFE diperoleh masing-masing 4 faktor peluang maupun ancaman. Faktor peluang pada industri tahu Pak Lutfi akan dideskripsikan sebagai berikut:

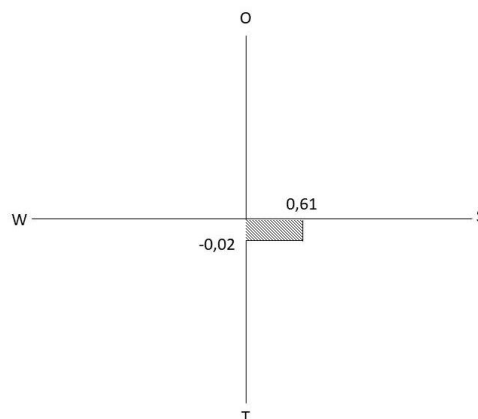
1. Produk banyak diminati konsumen  
Hal ini menjadi peluang usaha bagi industri tahu Pak Lutfi karena tahu disukai oleh banyak kalangan.
2. Perkembangan teknologi produksi tahu  
Adanya perkembangan teknologi akan mempermudah dalam proses pengolahan tahu. Jika hal ini dapat dimanfaatkan usaha tahu Pak Lutfi dapat lebih banyak menghasilkan produksi dalam satu kali proses.
3. Kemudahan memperoleh bahan baku dan bahan penunjang  
Bahan baku berupa kacang kedelai dan bahan penunjang lainnya yang mudah didapatkan untuk proses produksi akan menjadi peluang bagi industri tahu Pak Lutfi untuk dikembangkan
4. Infrastruktur yang mendukung dan memadai  
Kemudahan dan ketersediaan infrastruktur yang layak terhadap akses menuju lokasi pembuatan tahu Pak Lutfi juga menjadi peluang untuk mengembangkan usaha tahu ini.

Selanjutnya, faktor ancaman pada industri tahu Pak Lutfi dapat juga dideskripsikan sebagai berikut:

7. Pesaing dari luar daerah  
Pesaing yang sama-sama memproduksi tahu dari luar daerah akan menjadi ancaman bagi berkembangnya usaha tahu Pak Lutfi
8. Harga bahan baku mahal  
Kacang kedelai import yang digunakan untuk menghasilkan tahu dapat menjadi ancaman apabila terjadi kenaikan harga pada kacang kedelai tersebut. Hal ini dapat berpengaruh terhadap peningkatan biaya produksi tahu
9. Terjadi kelangkaan tenaga kerja ahli  
Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha tahu Pak Lutfi, sulit mendapatkan tenaga kerja yang ahli dan mau bekerja untuk memproduksi tahu. Kecenderungan ini akan menjadi ancaman dalam jangka panjang karena sulitnya mencari atau memperoleh tenaga kerja
10. Konsumen lebih menyukai produk substitusi  
Tidak hanya produsen tahu lain yang menjadi pesaing usaha Pak Lutfi, tetapi produsen produk substitusi nya seperti produsen tempe juga merupakan pesaing. Hal ini dikarenakan preferensi konsumen terhadap produk tempe yang lebih tinggi dibandingkan tahu, sehingga dapat menjadi ancaman bagi usaha tahu Pak Lutfi.

#### *Analisis SWOT pada Agroindustri Tahu Pak Lutfi*

Analisis SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan pada industri tahu Pak Lutfi memerlukan kuadran SWOT. Kuadran SWOT berfungsi untuk menentukan letak daerah atau kuadran suatu usaha, sekaligus menentukan strategi yang harus diprioritaskan. Berikut hasil kuadran SWOT pada industri tahu Pak Lutfi.



**Gambar 2. Kuadran (Diagram) SWOT) Agroindustri Tahu Pak Lutfi**

Berdasarkan pada Gambar 2. hasil dari analisis kuadran SWOT, dapat dilihat usaha tahu Pak Lutfi berada pada kuadran ke 2. Penentuan daerah atau kuadran di peroleh dari hasil selisih skor kekuatan dikurangi skor kelemahan dengan nilai 0,61 dan selisih antara skor peluang dikurangi skor ancaman dengan nilai  $-0,02$ .

Kuadran 2 menginformasikan bahwa usaha tahu Pak Lutfi dapat menggunakan strategi ST sebagai strategi prioritasnya.

Perumusan strategi pengembangan usaha tahu Pak Lutfi dilakukan dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik SWOT berfungsi untuk merumuskan strategi pada setiap kuadran. Berikut Matrik SWOT pada usaha tahu Pak Lutfi.

**Tabel 4. Matrik SWOT Agroindustri Tahu Pak Lutfi**

<div style="text-align: right;">Internal</div> <div style="text-align: left;">Eksternal</div>	<b>Strenght (S)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan bahan baku (kacang kedelai) yang berkualitas</li> <li>2. Pengusaha tahu sudah memiliki pengalaman usaha yang baik</li> <li>3. Produksi tahu dilakukan setiap hari</li> <li>4. Lokasi industri tahu yang strategis</li> <li>5. Memiliki kerjasama dengan pemasok bahan baku</li> <li>6. Menggunakan cara tradisional khusus pada tahapan pemasakan bubur kedelai</li> </ol>	<b>Weakness (W)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terjadi penurunan jumlah produksi tahu</li> <li>2. Limbah industry belum diolah secara baik</li> <li>3. Pendapatan usaha menurun</li> <li>4. Tempat penyimpanan kurang higienis</li> <li>5. Jumlah tenaga kerja terbatas</li> <li>6. Pabrik pengolahan masih menyatu dengan tempat tinggal pemilik usaha</li> </ol>
	<b>Opportunities (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produk banyak diminati konsumen</li> <li>2. Perkembangan teknologi produksi tahu</li> <li>3. Kemudahan memperoleh bahan baku dan bahan penunjang</li> <li>4. Infrastruktur yang mendukung dan memadai</li> </ol>	<b>Strategi S-O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga hubungan kerjasama dengan pemasok demi kemudahan memperoleh ketersediaan bahan baku (S5, S1, O3)</li> <li>2. Mempertahankan ciri khas produk untuk tetap menjaga kepercayaan dan loyalitas pelanggan (S6, O1)</li> <li>3. Memanfaatkan teknologi terbaru dalam proses pengolahan (S2,3, O2)</li> </ol>
	<b>Threats (T)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing dari luar daerah</li> <li>2. Harga bahan baku mahal</li> <li>3. Terjadi kelangkaan tenaga kerja ahli</li> <li>4. Konsumen lebih menyukai produk substitusi (misalnya tempe)</li> </ol>	<b>Strategi W-T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah jumlah produksi dan mempertahankan kualitas tahu (W1,3, O1, 4)</li> <li>2. Menambah jumlah tenaga kerja yang siap untuk dilatih dan dipekerjakan pada agroindustri tahu (W1,5, O3)</li> </ol>

Perumusan strategi untuk setiap kuadran dari hasil analisis SWOT diperoleh sebanyak 3 strategi SO, 3 strategi WO, 2 strategi ST dan 2 strategi WT. Agroindustri tahu Pak Lutfi berada pada kuadran 2 yang artinya dapat menggunakan strategi ST untuk diprioritaskan terlebih dahulu. Adapun strategi ST pada usaha industry Tahu Pak Lutfi ialah: 1) Meningkatkan keahlian pemilik usaha dan tenaga kerja (S2, O1,3) dan 2) Menghasilkan diversifikasi produk selain tahu (S1,2,5, O1,4). Hal ini dilakukan agar usaha tahu Pak Lutfi dapat berkembang dan bisa menghadapi banyak nya pesaing agroindustri tahu dan pesaing produk olahan kedelai lainnya.

#### *Analisis Matrik SPACE*

Hasil analisis matrik SPACE pada industri tahu didasarkan pada perseptif keuangan, stabilitas, keunggulan kompetitif dan kekuatan industri. Industri tahu pak Lutfi tidak memiliki laporan pencatatan keuangan, sehingga faktor penentu dari sisi keuangannya didasarkan pada jumlah modal dan hasil penjualan dan nilai asset usaha dan hutang usaha. Faktor penentu stabilitas berupa fluktuasi harga bahan baku, daya saing, teknologi dan limbah pabrik. Berikutnya, faktor penentu untuk keunggulan kompetitif adalah pengalaman dan keahlian, kualitas tahu, loyalitas pelanggan dan pangsa pasar. Faktor penentu untuk kekuatan usaha adalah potensi pertumbuhan usaha, pemasok bahan baku, proses produksi dan lokasi usaha. Matrik SPACE pada agroindustri tahu Pak Lutfi ditunjukkan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Matrik SPACE pada Agroindustri Tahu Pak Lutfi**



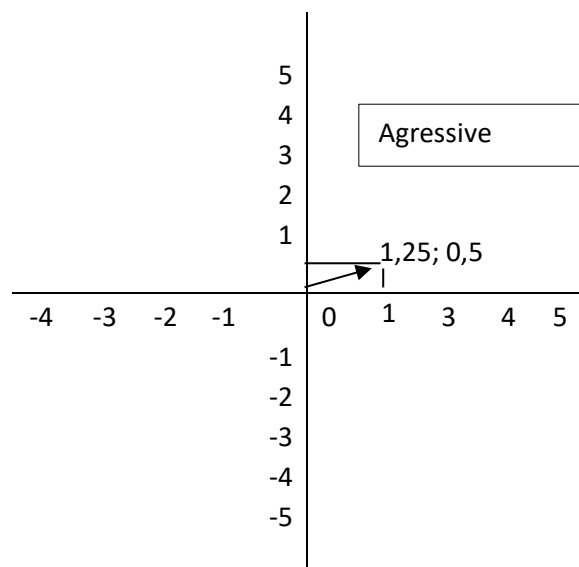
Posisi Faktor Internal	Rating	Posisi Faktor Eksternal	Rating
<b>Financial Position (FP)</b>		<b>Stability Position (SP)</b>	
Modal	4	Fluktuasi harga bahan baku	-4
Hasil penjualan	4	Daya saing	-3
Nilai asset	3	Teknologi	-2
Hutang usaha	2	Limbah pabrik	-2
<b>Jumlah</b>	<b>13</b>	<b>Jumlah</b>	<b>-11</b>
<b>Competitive Position (CP)</b>		<b>Industry Position (IP)</b>	
Pengalaman dan keahlian	-1	Potensi pertumbuhan usaha	3
Kualitas tahu	-1	Pemasok bahan baku	3
Loyalitas pelanggan	-2	Proses produksi	4
Pangsa pasar	-3	Lokasi usaha	2
<b>Jumlah</b>	<b>-7</b>	<b>Jumlah</b>	<b>12</b>

Analisis matrik SPACE yang digunakan pada industry tahu Pak Lutfi untuk menentukan posisi usahanya terhadap pesaing didasarkan dari faktor internal dan eksternal. Hasil perhitungan untuk penentuan titik sumbu x diperoleh nilai sebesar 1,25 dan sumbu y adalah 0,5. Adapun perhitungan untuk menentukan titik sumbu x dan titik sumbu y dapat dilihat pada gambar 3.

Agroindustri tahu Pak Lutfi setelah dilakukan analisis menggunakan matrik SPACE menunjukkan posisi usahanya berada pada kuadran aggressive. Hal ini menginformasikan adanya kekuatan internal usaha yang dimiliki dan sekaligus menunjukkan adanya lingkungan bisnis yang mendukung dan memberikan keuntungan, sehingga strategi aggressive dapat diadopsi oleh pemilik usaha tahu Pak Lutfi. Alternatif upaya yang dapat dilakukan oleh pemilik usaha pada adopsi strategi aggressive ialah:

1. Penguatan kerjasama dengan pemasok
2. Diversifikasi produk
3. Inovasi produk
4. Memperluas wilayah pemasaran

Kuadran posisi aggressive membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis dan kekuatan internal perusahaan. Menerapkan strategi yang tepat dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki dapat meningkatkan posisi dan daya saing di pasar.



**Gambar 3. Matrik Posisi Agroindustri Tahu Pak Lutfi**

#### 4. CONCLUSION

Agroindustri tahu Pak Lutfi menghadapi tantangan dan peluang yang dapat mempengaruhi perkembangannya. Faktor internal yang kuat, seperti kualitas bahan baku, pengalaman pengusaha, dan lokasi yang strategis, memberikan keuntungan bagi usaha ini. Namun, kelemahan seperti penurunan produksi dan keterbatasan tenaga kerja perlu diperbaiki. Dari segi eksternal, peluang seperti tingginya minat konsumen terhadap produk tahu dan perkembangan teknologi dapat dimanfaatkan, sementara ancaman datang dari pesaing luar daerah dan harga bahan baku yang mahal. Hasil analisis SWOT dan Matrik SPACE menunjukkan bahwa usaha ini berada pada posisi yang memungkinkan untuk mengadopsi strategi agresif, dengan fokus pada penguatan kerjasama, diversifikasi produk, dan inovasi.

## 5. REFERENCES

- Alam, H. V. (2020). *Potensi Agroindustri Kelapa*. CV. Pena Persada.
- Ardiansyah, R., Martina, Kembaren, E. T., & Yuristia, R. (2022). Strategi pengembangan agroindustri tahu di Kelurahan Sadabuan Kecamatan Padangsidimpuan Utara Kota Padangsidimpuan. *Jurnal AgriFo*, 7(2), 1–13.
- Arifin. (2016). Pengantar Agroindustri. In CV. *Mujahid Press*. CV. Mujahid Press.
- Badan Pusat Statistik Riau. 2022. Jumlah Industri Mikro dan Kecil di Provinsi Riau. BPS Riau. Riau.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640.
- Huda, I. Z., Noor, T. I., & Yusuf, M. N. (2022). Analisis usaha agroindustri tahu (studi kasus pada agroindustri tahu sumber rezeki di Desa Balokang Kecamatan Banjar Kota Banjar). *Jurnal Imiah Mahasiswa Agroinfo Galuh*, 9(1), 313–325.
- Khuluq, M. K., & Rahmawati, N. (2024). Analisis strategi peningkatan kinerja perusahaan dengan pendekatan matriks SWOT dan matriks space pada PT.XYZ. *Konstruksi: Publikasi Ilmu Teknik, Perencanaan Tata Ruang Dan Teknik Sipil*, 2(1), 1–15.
- Marsudi, H. (2013). Kajian agroindustri berbasis masyarakat Kabupaten Karanganyar. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 4(7), 21–44.
- Nabilah, S., Hidayanti, A. A., & Mandalika, E. N. D. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM agroindustri tahu di Kabupaten Lombok Tengah. *Agrimansion*, 24(2), 539–545.
- Nopiari, I. A., & Catharina, T. S. (2023). Analisis usaha agroindustri tahu di Kelurahan Kekalik Jaya Kota Mataram. *Jurnal Ganec Swara*, 17(3), 943–947. <https://doi.org/10.35327/gara.v17i3.531>
- Pradana, F. A., & Pahlevi, R. W. (2022). Strategi pengembangan usaha “Dika Ban Kalasan” dengan pendekatan matriks space (pendekatan studi kasus). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 1(2), 203–218.
- Rosita, Hudoyo, A., & Soelaiman, A. (2019). Analisis usaha, nilai tambah, dan kesempatan kerja agroindustri tahu di Bandar Lampung. *JIIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis*, 7(2), 211–218. <https://doi.org/10.23960/jiia.v7i2.211-218>
- Syafruddin, R. F., & Darwis, K. (2021). *Ekonomi Agroindustri*. NEM.
- [SUSENAS]. Survey Sosial Ekonomi Nasional. 2024. Jumlah Pengeluaran Konsumsi Tahu per Kapita di Provinsi Riau. SUSENAS. Riau.
- Timisela, N. R., Wibaningwati, D. B., Yulianti, M., Fathoni, Z., Mahdar, Suciati, L. P., Yurisinthae, E., Ulma, R. O., Melly, S., Aji, T. S., & Senjayani, A. (2023). *Pengantar Agroindustri*. CV Hei Publishing Indonesia.
- Tobing, B. E. L., Simatupang, D. I. S., Nainggolan, M. L. W., & Pangaribuan, F. Y. (2022). Perbandingan nilai tambah pengolahan ubi kayu dan beras ketan menjadi tape. *Jurnal Methodagro*, 8(1), 23–37.
- Udayana, I. G. B. (2011). Peran Agroindustri dalam Pembangunan Pertanian. In *Singhadwala* (44th ed.). Singhadwala.
- Yuaningsih, T., Pujiarto, & Watemin. (2021). Kontribusi usaha agroindustri tahu terhadap pendapatan rumah tangga selama masa pandemi covid-19 di Desa Kalisari Kecamatan Cilongok. *Jurnal Ekonomi Pembangunan STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(1), 25–34. <https://doi.org/10.35906/jep01.v7i1.764>