

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS RUMAH TEMPE INDONESIA DI KOTA BOGOR, PROPINSI JAWA BARAT

Joko Purwono¹⁾ / Sri Sugyaningsih²⁾ / Rara Tama Putri³⁾

1) Dosen Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

2) Dosen MKDU, IPB

3) Alumni Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB

Jln. Lingkar Kampus IPB Dramaga IPB

E-mail : jpurwono@yahoo.com

ABSTRAK

Rumah Tempe Indonesia (RTI) adalah pelopor dan masih satu-satunya produsen higienis tempe di Indonesia. Hal ini menunjukkan indikasi bahwa RTI memiliki peluang untuk melakukan strategi mengembangkan bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis, merumuskan dan memilih prioritaskan alternative strategi yang didasarkan pada hasil analisis lingkungan internal dan eksternal RTI. Pengumpulan data bersumber dari enam responden yang berkompeten yang dilaksanakan mulai bulan April 2014 hingga Mei 2014 di RTI Bogor, Jawa Barat. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif dan perumusan strategi. Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi RTI dalam matriks IE di kuadran dua yakni tumbuh dan membangun. Strategi yang paling sesuai untuk digunakan strategi intensif dan integratif. Ada 5 alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh RTI berdasarkan hasil analisis the matriks SWOT Berdasarkan analisis matrik QPM menunjukkan prioritas strategi untuk diimplementasikan adalah pengembangan pasar baru secara intensif.

Kata- kata kunci : Pengembangan Bisnis, Rumah Tempe Indonesia, Strategi

ABSTRACT

Rumah Tempe Indonesia (RTI) is the pioneer and still the only manufacturer of hygienic tempe in Indonesia. It indicates that RTI can have a strategy to develop its business. This research aims to identify the internal and external environment that influenced the business, formulate and prioritize the alternative strategy based on the result of RTI internal and external environment analysis. Data collection was conducted on six respondents in April 2014 until May 2014 at RTI in Bogor, West Java. Data analysis methods used were descriptive method and strategy formulation method. The results of the analysis indicated that the position of RTI in IE matrix was in quadrant two, grow and build. The most appropriate strategies to use were intensive and integrative strategy. There were 5 alternative strategies that could be implemented by RTI based on SWOT matrix analysis. The result of QSPM analysis showed the most

prioritized strategy to implement in developing RTI business was by intensively developing the new market.

Keywords: *business development, Rumah Tempe Indonesia, strategy*

PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia pada tahun 2013 tumbuh sebesar 5.78 persen dibanding tahun 2012, dimana semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan. Sektor Industri Pengolahan memberikan kontribusi terbesar terhadap total pertumbuhan PDB, dengan sumber pertumbuhan sebesar 1.42 persen (BPS 2013). Perkembangan PDB atas dasar harga konstan dari hasil unit usaha di dalam negeri mengalami kenaikan sebesar 6.23% dari tahun 2011 hingga tahun 2012. Kenaikan PDB hasil unit usaha dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mengalami kenaikan sebesar 6% sedangkan dari usaha besar mengalami kenaikan sebesar 6.54%. Akan tetapi walaupun kenaikan dari hasil usaha besar lebih tinggi 0.54%, sebagian besar kenaikan PDB hasil unit usaha tersebut dihasilkan dari UMKM dibandingkan dari usaha besar yang ada (Kemenkop 2013).

Jumlah unit usaha di Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 2.41%. Pada pertumbuhan ini, jumlah UMKM menunjukkan peningkatan yang lebih tinggi daripada usaha besar. Pertumbuhan UMKM dari tahun 2011 hingga 2012 sebesar 2.41% sedangkan usaha besar hanya mengalami pertumbuhan sebesar 0.32% (Kemenkop 2013). Di Kota Bogor, pertumbuhan Usaha Kecil Menengah (UKM) berupa industri pengolahan makanan semakin meningkat dan kompetitif. Upaya yang dilakukan UKM untuk meningkatkan nilai tambah dan daya saing suatu produk yaitu memperbaiki bentuk agar menarik, menyesuaikan rasa dengan selera konsumen, dan membuat kemasan yang menarik akan mempunyai daya tarik tersendiri bagi konsumen. Oleh karena itu suatu usaha/ bisnis harus memberikan perhatian terhadap mutu suatu produk untuk dapat bersaing.

Rumah Tempe Indonesia (RTI) merupakan unit bisnis dari Koperasi Pengrajin Tempe Tahu Indonesia (KOPTI) Kabupaten Bogor. RTI merupakan suatu industri pengolahan makanan berbentuk UKM yang bergerak di bidang pengolahan kedelai khususnya tempe di Kota Bogor yang telah berdiri sejak pertengahan tahun 2012. RTI adalah pelopor dan masih satu-satunya produsen tempe higienis di Indonesia. RTI adalah pelopor dan masih satu-satunya produsen tempe higienis di Indonesia karena telah menerapkan konsep *Good Hygienic Practices* (GHP) dan *Good Manufacturing Practices* (GMP). Tempe yang dihasilkan telah mendapat sertifikat HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*) dari lembaga sertifikasi Laboratorium Terpadu Institut Pertanian Bogor dan telah memenuhi persyaratan mutu tempe sesuai SNI Nomor 3144 Tahun 2009. Produksi tempe yang dihasilkan oleh RTI memiliki merek dagang TEMPEKITA dengan daya tahan dua kali tempe yang diproduksi secara tradisional.

Adanya tempe berbagai merek di pasar- pasar modern seperti di supermarket (Giant Ekstra, Yogya, dll) mengindikasikan adanya pesaing bagi RTI. Selain menghadapi persaingan, dalam menjalankan kegiatan usahanya, Rumah Tempe Indonesia juga memiliki beberapa peluang. Pertama, adanya peningkatan

pemasukan dari hasil UMKM terhadap PDB nasional. Kedua, peningkatan jumlah UMKM secara nasional maupun di kota Bogor. Ketiga, RTI sering mendapat kunjungan dari instansi maupun individu dari luar negeri seperti Amerika Serikat, Australia, Thailand, dan Singapura. Peluang pertama dan kedua mengenai peningkatan hasil UMKM terhadap PDB dan peningkatan jumlah UMKM secara nasional maupun di Kota Bogor selain menjadi peluang bagi RTI juga mengindikasikan adanya peningkatan akan persaingan. Indikasi adanya persaingan dan peluang bagi Rumah Tempe Indonesia di tengah perkembangan perekonomian Indonesia menunjukkan bahwa Rumah Tempe Indonesia harus melakukan langkah-langkah strategis untuk dapat bersaing dan mengembangkan bisnisnya. Langkah strategis juga agar omset penjualan meningkat yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan dan juga sebagai pencapaian visi, misi, dan tujuan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai latar belakang, persaingan dan peluang yang ada bagi Rumah Tempe Indonesia, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor kunci lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha Rumah Tempe Indonesia
2. Merumuskan alternatif strategi dan menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal Rumah Tempe Indonesia.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

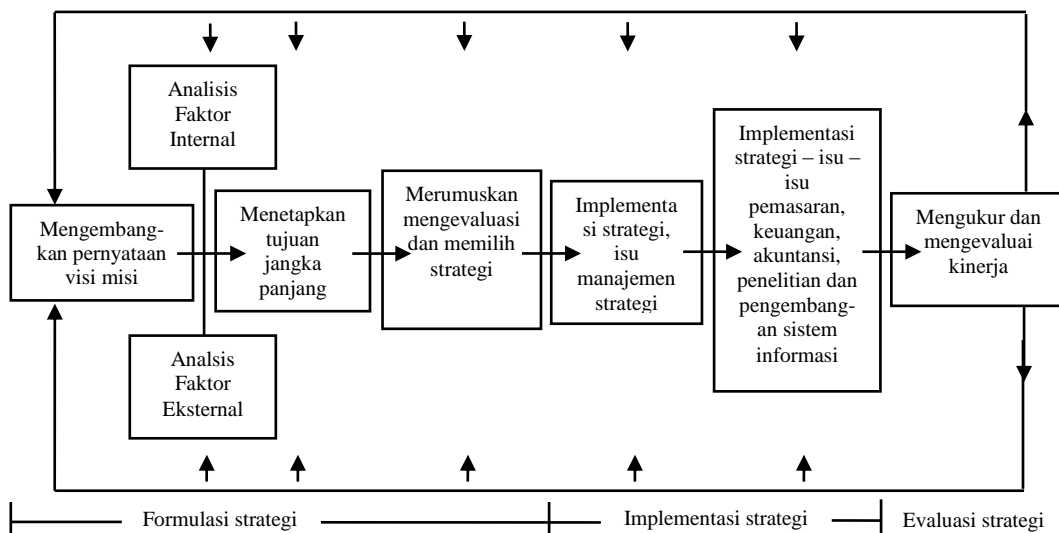
Penelitian ini memiliki populasi yaitu usaha pengolahan kedelai (khususnya tempe) di Kota Bogor sedangkan sampel yang dipakai untuk studi kasus ini yaitu Rumah Tempe Indonesia. Rumah Tempe Indonesia terletak di kelurahan Cilendek Indah, Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor. Pemilihan lokasi dilakukan dengan pertimbangan bahwa Rumah Tempe Indonesia merupakan produsen tempe berkualitas premium di Kabupaten Bogor yang berpotensi mengembangkan bisnisnya menjadi lebih besar. Selain itu pemilihan tempat tersebut juga didasarkan pada pertimbangan kebutuhan Rumah Tempe Indonesia untuk menghadapi persaingan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Pengambilan data dilakukan pada bulan April 2014 hingga Mei 2014 bertempat di Rumah Tempe Indonesia di Bogor, Jawa Barat. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari wawancara langsung dan pengisian kuesioner oleh responden. Penentuan responden dilakukan dengan *judgement sampling* dengan pertimbangan bahwa responden yang dimaksud memiliki kapasitas dan kemampuan dalam merumuskan kebijakan perusahaan/ organisasi, termasuk merumuskan strategi pengembangan dan mengenal betul dinamika bisnis yang dijalani. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah Pimpinan, Bagian Produksi, Bagian Pemasaran, Bagian Teknik, dan Bagian Keuangan dari Rumah Tempe Indonesia dan pihak eksternal yaitu Manajer Program dari Mercy Corps Indonesia. Data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu dan literatur yang terkait dengan topik penelitian ini.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan yang bersifat lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David 2004). David mengatakan bahwa proses manajemen strategis (*strategic management process*) terdiri dari tiga tahap: formulasi/ perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi seperti pada model komprehensif proses manajemen strategis pada Gambar 1. Perumusan strategi terdiri dari mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan (David 2004).

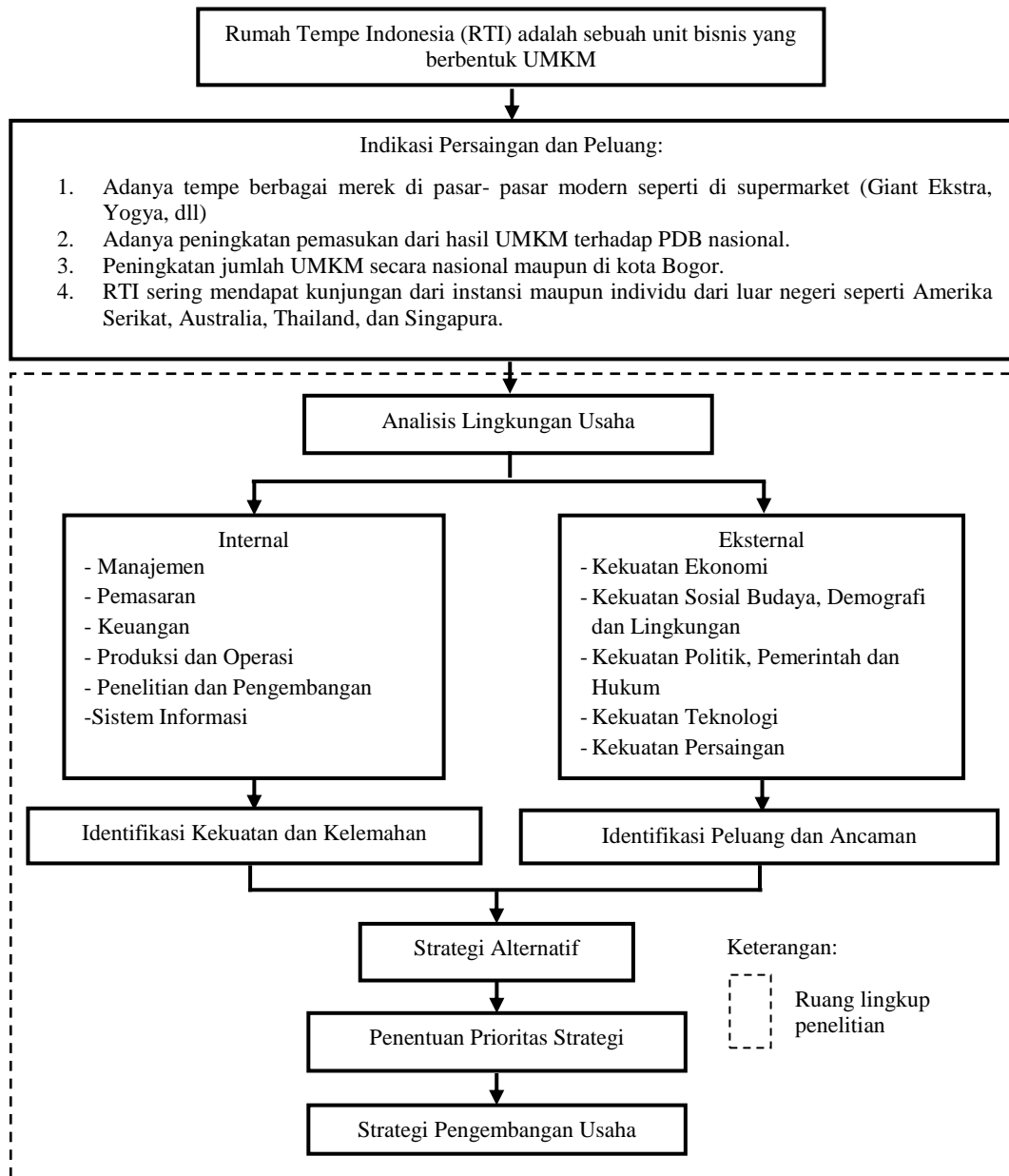
Pada penelitian ini proses manajemen strategis hanya dilakukan sebatas pada tahap formulasi strategi, untuk tahap selanjutnya yaitu tahap implementasi strategi dan tahap evaluasi strategi dilakukan oleh pihak perusahaan sesuai pertimbangan bagian manajemen perusahaan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal meliputi: (1) manajemen (2) pemasaran (3) keuangan/ akunting (4) produksi/ operasi (5) penelitian dan pengembangan dan (6) sistem informasi manajemen. Sedangkan faktor eksternal meliputi: (1) kekuatan ekonomi (2) kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan (3) kekuatan politik pemerintah dan hukum (4) kekuatan teknologi dan (5) kekuatan persaingan (persaingan industri, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli). Variabel-variabel dalam faktor internal dapat dikelompokkan sebagai variabel yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada Rumah Tempe Indonesia. Sedangkan variabel-variabel dalam faktor eksternal dapat dikelompokkan sebagai variabel yang menjadi peluang dan ancaman pada Rumah Tempe Indonesia.



Gambar 1 Model Komprehensif Proses Manajemen Strategis
 Sumber: David (2004)

Teknik Analisis

Perumusan strategi dimulai pada tahap input yaitu meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap kedua adalah tahap pencocokan yaitu menghasilkan strategi alternatif dengan memadukan faktor-faktor eksternal dan internal. Tahap ketiga yaitu tahap keputusan yang akan menentukan strategi alternatif mana yang paling sesuai untuk digunakan (David 2004). Penelitian ini diawali dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal Rumah Tempe Indonesia menggunakan metode deskriptif. Dilanjutkan pada tahap input yaitu melakukan pembobotan dan perangsangan pada setiap faktor kunci. Kemudian memasukkan hasil yang telah dibobotkan dan dirangsangkan dari analisis lingkungan internal sebagai informasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menghasilkan matriks IFE, sedangkan hasil dari analisis lingkungan eksternal sebagai informasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang menghasilkan matriks EFE. Tahap berikutnya dilanjutkan pada tahap pencocokan yaitu menyusun alternatif strategi berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang telah diidentifikasi dengan menggunakan matriks IE dan analisis SWOT. Tahap terakhir adalah memprioritaskan alternatif strategi yang dihasilkan pada analisis SWOT. Alat analisis yang digunakan yaitu QSPM. Hasil analisis QSPM menghasilkan rekomendasi strategi yang dapat digunakan Rumah Tempe Indonesia dalam mengembangkan usahanya. Kerangka pemikiran operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Kerangka Pemikiran Operasional Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Tempe Indonesia

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal menghasilkan 12 faktor kunci sukses internal yang terdiri dari 7 kekuatan dan 5 kelemahan internal. Berdasarkan urutan yang didapat dari pembobotan, kekuatan yang dimiliki RTI antara lain: (1) Kualitas produk (tempe) premium dengan perizinan yang lengkap (2) Fasilitas produksi pribadi berupa alat/ mesin semi modern (3) Terdapat merk dagang sendiri (4) Terdapat SOP bagi para pekerja dalam proses produksi (5) Terdapat pengolahan limbah pribadi (6) Produk (tempe) memiliki daya tahan relatif lama, dan (7) Jangkauan distribusi luas. Sedangkan faktor kelemahan yang dimiliki perusahaan

antara lain: (1) Rendahnya kemampuan dan fokus manajemen (2) Pemasaran belum optimal (3) Harga relatif tinggi (4) Belum adanya sistem akuntansi, dan (5) Produksi cenderung hanya mengikuti permintaan konsumen. Hasil dari pemberian bobot dan peringkat yaitu nilai IFE yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Matriks IFE pada Rumah Tempe Indonesia

Faktor Kunci Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1. Kualitas produk (tempe) premium dengan perizinan yang lengkap	0.095947023	4	0.383788092
2. Fasilitas produksi pribadi berupa alat/ mesin semi modern	0.090896518	3.833333	0.348436652
3. Terdapat merk dagang sendiri	0.083329963	3.333333	0.277766543
4. Terdapat SOP bagi para pekerja dalam proses produksi	0.080829024	3.833333	0.309844592
5. Terdapat pengolahan limbah pribadi	0.080202530	3.833333	0.307443032
6. Produk (tempe) memiliki daya tahan relatif lama	0.079551868	3.166667	0.251914249
7. Jangkauan distribusi luas	0.079522808	3	0.238568424
Total Kekuatan			2.117761584
Kelemahan			
1. Rendahnya kemampuan dan fokus manajemen	0.092202082	1.5	0.138303123
2. Manajemen pemasaran belum optimal	0.090264842	1.333333	0.120353123
3. Harga relatif tinggi	0.077624339	1.666667	0.129373898
4. Belum adanya sistem akuntansi	0.076414434	1.5	0.114621651
5. Produksi cenderung hanya mengikuti permintaan konsumen (sistem just in time)	0.073214568	1.666667	0.12202428
Total Kelemahan			0.624676075
Total		1	2.742437659

Sumber: Data Primer (2014)

Hasil perhitungan matriks IFE menunjukkan skor faktor kunci internal sebesar 2.742437659. Hal ini mengindikasikan bahwa Rumah Tempe Indonesia memiliki posisi internal yang kuat karena skor faktor kunci internal berada di atas 2.5. Hasil analisis matriks IFE untuk elemen kekuatan memperoleh skor sebesar 2.117761584, sedangkan untuk elemen kelemahan memperoleh skor sebesar 0.624676075. Nilai total skor kekuatan yang lebih besar dibandingkan kelemahan menunjukkan bahwa dalam mengembangkan bisnisnya RTI mampu memanfaatkan kekuatannya internalnya dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama dari RTI adalah kualitas produk premium dengan perizinan yang lengkap dengan skor 0.383788092, sedangkan kelemahan utama RTI adalah pada belum adanya sistem akuntansi dengan skor 0.114621651.

Analisis lingkungan eksternal menghasilkan 10 faktor kunci sukses eksternal yang terdiri dari 5 peluang dan 5 ancaman internal. Berdasarkan urutan yang didapat dari pembobotan, peluang yang dimiliki RTI antara lain: (1) Peningkatan pola konsumsi masyarakat akan gaya hidup sehat (2) Tren kuliner di masyarakat (3) Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (4)

Pertumbuhan positif perekonomian dan jumlah penduduk, dan (5) Persiapan memasuki perdagangan bebas AFTA (*ASEAN Free Trade Area*). Sedangkan ancaman yang dimiliki perusahaan antara lain: (1) Citra tempe sebagai panganan berbagai kalangan masyarakat dengan harga murah (2) Daya tawar pemasok tinggi (3) Produk substitusi dengan fungsi sama (4) Hambatan masuk industri rendah, dan (5) Harga produk pesaing lebih rendah. Hasil dari pemberian bobot dan peringkat yaitu nilai EFE yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Matriks EFE pada Rumah Tempe Indonesia

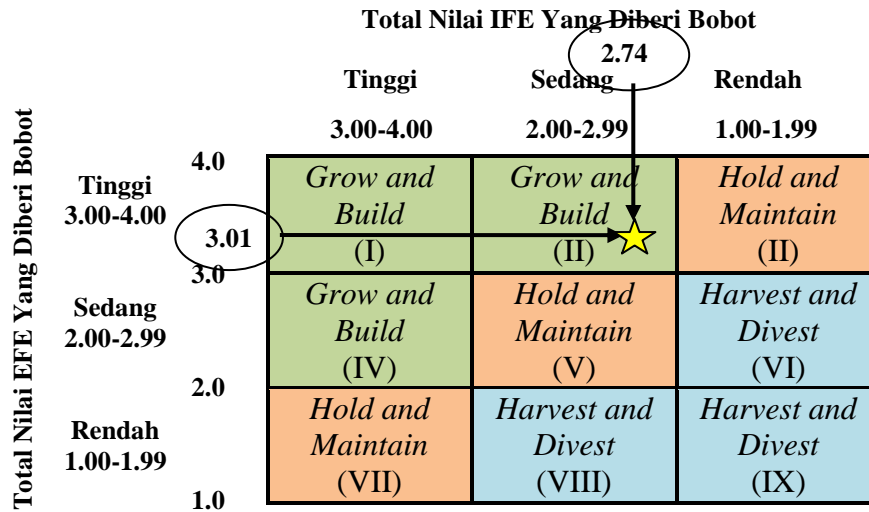
Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1. Peningkatan pola konsumsi masyarakat akan gaya hidup sehat	0.120952654	3.166667	0.383016738
2. Tren kuliner di masyarakat	0.118900344	3.5	0.416151204
3. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi	0.114471172	3.5	0.400649102
4. Pertumbuhan positif perekonomian dan jumlah penduduk	0.111168385	3.166667	0.352033219
5. Persiapan memasuki perdagangan bebas AFTA (<i>ASEAN Free Trade Area</i>)	0.101508209	3.333333	0.338360697
Total Peluang			1.89021096
Ancaman			
1. Citra tempe sebagai panganan berbagai kalangan masyarakat dengan harga murah	0.103426881	3	0.310280643
2. Daya tawar pemasok tinggi	0.094759450	2.5	0.236898625
3. Produk substitusi dengan fungsi sama	0.082063765	2.5	0.205159413
4. Hambatan masuk industri rendah	0.080937381	2.5	0.202343453
5. Harga produk pesaing lebih rendah	0.071811760	2.333333	0.167560773
Total Ancaman			1.122242907
Total	1		3.012453866

Sumber: Data Primer (2014)

Hasil perhitungan matriks EFE menunjukkan skor faktor kunci eksternal sebesar 3.012453866. Hal ini mengindikasikan bahwa Rumah Tempe Indonesia dapat memanfaatkan dengan baik peluang dan mengatasi ancaman yang ada di industrinya, karena total skor faktor kunci eksternal berada di atas 2.5. Hasil analisis matriks EFE untuk peluang memperoleh skor sebesar 1.89021096, sedangkan untuk ancaman memperoleh skor sebesar 1.122242907. Nilai total skor peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman menunjukkan bahwa RTI merespon tinggi peluang yang ada dan merespon rendah ancaman. Dapat dilihat pada Peluang terbesar bagi RTI adalah tren kuliner di masyarakat dengan skor 0.416151204, sedangkan ancaman terbesar bagi RTI adalah citra tempe sebagai panganan berbagai kalangan masyarakat dengan harga murah dengan skor 0.310280643.

Berdasarkan matriks IE yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE, maka Rumah Tempe Indonesia menempati sel II (Gambar 3). Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Tempe Indonesia berada pada posisi *grow and build* (tumbuh dan

membangun). Strategi yang paling tepat digunakan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) dan atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan integrasi ke depan).



Gambar 3 Matriks IE pada Rumah Tempe Indonesia
 Sumber: Data Primer (2014)

Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan dengan menggunakan analisis matriks SWOT. Keunggulan dari penggunaan model ini adalah kemudahan memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal. Strategi utama yang dapat disarankan terdiri atas empat macam, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks EFE dan IFE. Alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT (Gambar 4) yang dihasilkan, yaitu:

- Strategi 1 : Pengembangan pasar baru secara intensif
- Strategi 2 : Menjalin kerjasama dengan para distributor yang memiliki konsumen sesuai segmentasi pasar RTI
- Strategi 3 : Memperbaiki manajemen RTI sebagai unit bisnis/ usaha dan melakukan evaluasi fungsi manajemen secara rutin
- Strategi 4 : Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk
- Strategi 5 : Membuat sistem akuntansi

Berdasarkan hasil pada QSPM, maka kelima alternatif strategi pemasaran yang telah terpilih dapat diurutkan sesuai prioritas, yaitu:

1. Pengembangan pasar baru secara intensif, dengan STAS (*Sum Total Attractiveness Score*) sebesar 6.269153111
2. Menjalin kerjasama dengan para distributor yang memiliki konsumen sesuai segmentasi pasar RTI, dengan STAS sebesar 6.266078373
3. Memperbaiki manajemen RTI sebagai unit bisnis/ usaha dan melakukan evaluasi fungsi manajemen secara rutin , dengan STAS sebesar 6.206630656
4. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, dengan STAS sebesar 6.159021262
5. Membuat sistem akuntansi, dengan STAS sebesar 5.57066861

	<p>Kekuatan-S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk dengan perizinan yang lengkap 2. Fasilitas produksi pribadi berupa peralatan semi modern 3. Terdapat merek dagang sendiri 4. Terdapat SOP bagi para pekerja dalam proses produksi 5. Terdapat pengolahan limbah pribadi 6. Produk memiliki daya tahan relatif lama 7. Jangkauan distribusi luas 	<p>Kelemahan-W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kemampuan dan fokus manajemen 2. Pemasaran belum optimal 3. Harga relatif tinggi 4. Belum adanya sistem akuntansi 5. Produksi cenderung hanya mengikuti permintaan konsumen
<p>Peluang –O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan pola konsumsi masyarakat akan gaya hidup sehat 2. Tren kuliner di masyarakat 3. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi 4. Pertumbuhan positif perekonomian dan jumlah penduduk 5. Persiapan memasuki perdagangan bebas AFTA (ASEAN Free Trade Area) 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar baru secara intensif (S1, S2, S5, S6, S7, O1, O2, O5) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan para distributor yang memiliki konsumen sesuai segmentasi pasar RTI (W2, W3, W5, O1, O2, O3, O4)
<p>Ancaman-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daya tawar pembeli relatif tinggi 2. Daya tawar pemasok tinggi 3. Produk substitusi dengan fungsi sama 4. Hambatan masuk industri rendah 5. Harga produk pesaing lebih rendah 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (S2, S3, S4, T1, T4, T5) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaiki manajemen RTI sebagai unit usaha dan melakukan evaluasi fungsi manajemen secara rutin (W1, T1, T2, T4, T5) 2. Membuat sistem akuntansi (W3, W4, T2, T3, T4, T5)

Gambar 4 Matriks SWOT pada Rumah Tempe Indonesia
 Sumber: Data Primer (2014)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian formulasi strategi pengembangan bisnis yang dilakukan pada usaha Rumah Tempe Indonesia (RTI), maka didapatkan simpulan sebagai berikut:

1. Analisis lingkungan internal menghasilkan 12 faktor kunci internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan pada usaha RTI. Kekuatan yang dimiliki RTI terdiri dari 7 faktor yaitu, (1) Kualitas produk (tempe) premium dengan perizinan yang lengkap (2) Fasilitas produksi pribadi berupa alat/ mesin semi modern (3) Terdapat merk dagang sendiri (4) Terdapat SOP bagi para pekerja dalam proses produksi (5) Terdapat pengolahan limbah pribadi (6) Produk (tempe) memiliki daya tahan relatif lama, dan (7) Jangkauan distribusi luas. Sedangkan kelemahan yang dimiliki RTI terdiri dari 5 faktor yaitu, (1) Rendahnya kemampuan dan fokus manajemen (2) Manajemen pemasaran belum optimal (3) Harga relatif tinggi (4) Belum adanya sistem akuntansi, dan (5) Produksi cenderung hanya mengikuti permintaan konsumen. Kekuatan terbesar bagi usaha RTI adalah kualitas produk (tempe) premium dengan perizinan yang lengkap, sedangkan kelemahan terbesar bagi usaha RTI adalah belum adanya sistem akuntansi.

2. Analisis lingkungan eksternal menghasilkan 10 faktor kunci eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi usaha RTI. Peluang yang dapat dimanfaatkan RTI terdiri dari 5 faktor yaitu, (1) Peningkatan pola konsumsi masyarakat akan gaya hidup sehat (2) Tren kuliner di masyarakat (3) Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (4) Pertumbuhan positif perekonomian dan jumlah penduduk, dan (5) Persiapan memasuki perdagangan bebas AFTA (*ASEAN Free Trade Area*). Sedangkan ancaman bagi RTI terdiri dari 5 faktor yaitu, (1) Citra tempe sebagai panganan berbagai kalangan masyarakat dengan harga murah (2) Daya tawar pemasok tinggi (3) Produk substitusi dengan fungsi sama (4) Hambatan masuk industri rendah, dan (5) Harga produk pesaing lebih rendah. Peluang terbesar bagi usaha RTI adalah peningkatan pola konsumsi masyarakat akan gaya hidup sehat, sedangkan ancaman terbesar bagi usaha RTI adalah citra tempe sebagai panganan berbagai kalangan masyarakat dengan harga murah.
3. Berdasarkan hasil matriks IFE dan matriks EFE, diketahui bahwa posisi perusahaan pada matriks IE berada pada kuadran II yaitu tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang paling tepat digunakan RTI adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) dan strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan integrasi ke depan). Alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT didapatkan dengan menerapkan strategi intensif dan integratif. Terdapat 5 alternatif strategi yang dapat diterapkan RTI berdasarkan analisis matriks SWOT yaitu, (1) Pengembangan pasar baru secara intensif (SO) (2) menjalin kerjasama dengan para distributor yang memiliki konsumen sesuai segmenasi pasar RTI (WO) (3) mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (ST) (4) memperbaiki manajemen RTI sebagai unit usaha dan melakukan evaluasi secara rutin (WT₁), dan (5) membuat sistem akuntansi (WT₂). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada matriks QSP, maka strategi yang sebaiknya menjadi prioritas dalam pengembangan bisnis RTI yaitu melakukan pengembangan pasar baru secara intensif.

Berdasarkan simpulan hasil penelitian formulasi strategi pengembangan bisnis yang dilakukan pada usaha Rumah Tempe Indonesia (RTI), maka saran yang dapat diberikan yaitu strategi yang telah dipilih (pengembangan pasar baru secara intensif) sebaiknya dapat diimplementasikan. Langkah- langkah yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut yaitu:

- Melakukan segmentasi pasar konsumen. Segmentasi pasar ini dapat dilakukan menggunakan variabel kawasan, ukuran provinsi, ukuran kota, kepadatan, iklim, usia, jenis kelamin, ukuran keluarga, siklus hidup, keluarga, penghasilan, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, suku bangsa, kelas sosial, kepribadian, kesempatan memakai, manfaat yang dicari, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tahap kesiapan, dan sikap terhadap produk. Proses segmentasi pasar harus dilakukan secara tepat dan akurat berdasarkan kemampuan dan tujuan internal.
- Memastikan bahan baku tersedia dan memungkinkan dalam menjalani strategi ini. Kendali atas pemasok bahan baku dapat dilakukan pada beberapa pemasok agar ketersediaan bahan baku selalu ada.

- Membuat sistem akuntansi. Pembuatan sistem akuntansi ini penting agar alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai produk, aset, dan divisi dapat dilakukan secara tepat.
- Memperbaiki manajemen RTI sebagai unit usaha dan melakukan evaluasi fungsi manajemen secara rutin
- Mengkomunikasikan strategi kepada seluruh pengelola bisnis RTI agar proses pencapaian tujuan strategis dapat dilakukan dengan baik dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi.
- Mengembangkan jaringan pemasaran produk

Diharapkan terdapat penelitian lanjutan sebagai evaluasi bagi strategi pengembangan usaha RTI yang telah di jalani.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2014. *Berita Resmi Statistik BPS: Pertumbuhan PDB Tahun 2013* [Internet]. [diunduh 2014 Maret 7]; No. 16/02/Th. XVII. Tersedia pada: http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05feb14.pdf.
- David, F. R. 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. Alexander Sindoro, penerjemah; Agus Widyantoro, editor. Jakarta (ID): Indeks. Terjemahan dari: *Concepts of Strategic Manajement*. Ed ke- 7.
- Dinas Koperasi dan UMKM Kota Bogor. 2013. *Perkembangan Jumlah UMKM di Kota Bogor*. Bogor (ID): Kantor Koperasi dan UMKM Kota Bogor.
- [Kemenkop] Kementerian Koperasi dan UKM. 2013. *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar Tahun 2011-2012* [Internet]. [diunduh 2014 Februari 21]. Tersedia pada: http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=394:perkembangan-data-usaha-mikro-kecil-menengah-umkm-dan-usaha-besar-ub-tahun-2011-2012&Itemid=93
- Kinnear T. C., Taylor J. R. 1991. *Marketing Research: An Applied Approach*. New York (US): McGraw-Hill, Inc.
- Pearce J. A. , R.D. Robinson. 2009. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Kwan Men Yon, penerjemah; Nanda Ayu W, editor. Jakarta (ID): Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management- Formulating, Implementation, and Control, 10th Edition*. Buku ke- 2 Ed ke- 10.
- Porter M. E. 1991. *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Maulana A, penerjemah; Hutauruk G, editor. Jakarta (ID): Erlangga. Terjemahan dari: *Competitive Advantage*.