

Formulasi Strategi Korporasi pada Usaha Mikro- Kecil dan Menengah Pengolahan Tahu

Azarine Faustina Aurellia^{1*}, Alvinia Shafira¹, Diza Nurriszki¹, Iwan I. Wiratmadja¹

¹⁾ Teknik dan Manajemen Industri, FTI ITB Jl. Tamansari 64, Kode Pos 40132, Indonesia

ABSTRAK

UMKM X merupakan salah satu produsen tahu di kawasan Sentra Industri Tahu Cibuntu, Kel. Babakan, Kec. Babakan Ciparay, Kota Bandung 40222 yang telah berdiri sejak tahun 1999. Variasi produk yang dihasilkan diantaranya tahu sutra, tahu susu, tahu keju, dan tahu cabai. Adapun UMKM X merupakan pelopor produk tahu sutra dan tahu susu pertama di Indonesia. Saat ini, produk tahu dipasarkan ke puluhan pedagang sayur dan pedagang tahu keliling di wilayah Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan usulan strategi korporasi yang efektif yang dapat menunjang pengembangan UMKM X. Metode yang dilakukan dalam menentukan formulasi strategi korporasi adalah dengan environmental scanning, analisis TOWS, perhitungan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE), pemetaan analisis posisi bersaing, portofolio matriks TOWS, serta penyusunan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Berdasarkan hasil analisis, prioritas alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh UMKM X adalah strategi product and technology development dan strategi market penetration. Strategi product and technology development dapat dilakukan dengan pengembangan produk, investasi teknologi, dan memperluas lini produk, sedangkan, strategi market penetration dapat dilakukan dengan meningkatkan brand awareness, memperluas jaringan distribusi, melakukan digital marketing, meningkatkan saluran penjualan offline, dan meningkatkan layanan pelanggan.

Kata kunci: formulasi strategi, strategi korporasi, tows analysis, internal factor evaluation, external factor evaluation, quantitative strategic planning matrix

ABSTRACT

MSME X is one of the tofu producers in Sentra Industri Tahu Cibuntu, Kel. Babakan, Kec. Babakan Ciparay, Bandung City 40222 and founded in 1999. The variety of products are silk tofu, milk tofu, cheese tofu, and chili tofu. MSME X is the pioneer of silk tofu and milk tofu in Indonesia. Currently, tofu products are marketed to dozens of vegetable and tofu seller in the West Java. This research aims to formulate effective corporate strategy proposals that can support the development of MSME X. The methods used in determining the formulation of corporate strategies are environmental scanning, TOWS analysis, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix and External Factor Evaluation (EFE) Matrix, competitive position analysis mapping, portfolio TOWS matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Based on the analysis, the priority alternative strategies for MSME X are product and technology development strategies and market penetration strategies. Product and technology development strategies can be carried out by product development, technology investment, and expanding product lines, while market penetration strategies can be carried out by increasing brand awareness, expanding distribution networks, conducting digital marketing, increasing offline sales channels, and improving customer service.

Keywords: strategy formulation, corporate strategy, tows analysis, internal factor evaluation, external factor evaluation, quantitative strategic planning matrix

1. Pendahuluan

Perkembangan industri saat ini semakin meningkat dilihat dari banyaknya usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang dianggap fleksibel dalam mengisi celah yang ada (Sumanto & Montororing, 2021). UMKM juga dinilai lebih kompetitif dibandingkan dengan perusahaan besar. Saat krisis ekonomi terjadi, UMKM lebih tangguh dan mampu bertahan (Husairi, 2022). Dalam menjalankan usahanya, UMKM perlu menerapkan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan yang diinginkan sehingga UMKM perlu mengetahui posisi bersaing untuk dapat

*Email corresponding author: 23422013@mahasiswa.itb.ac.id

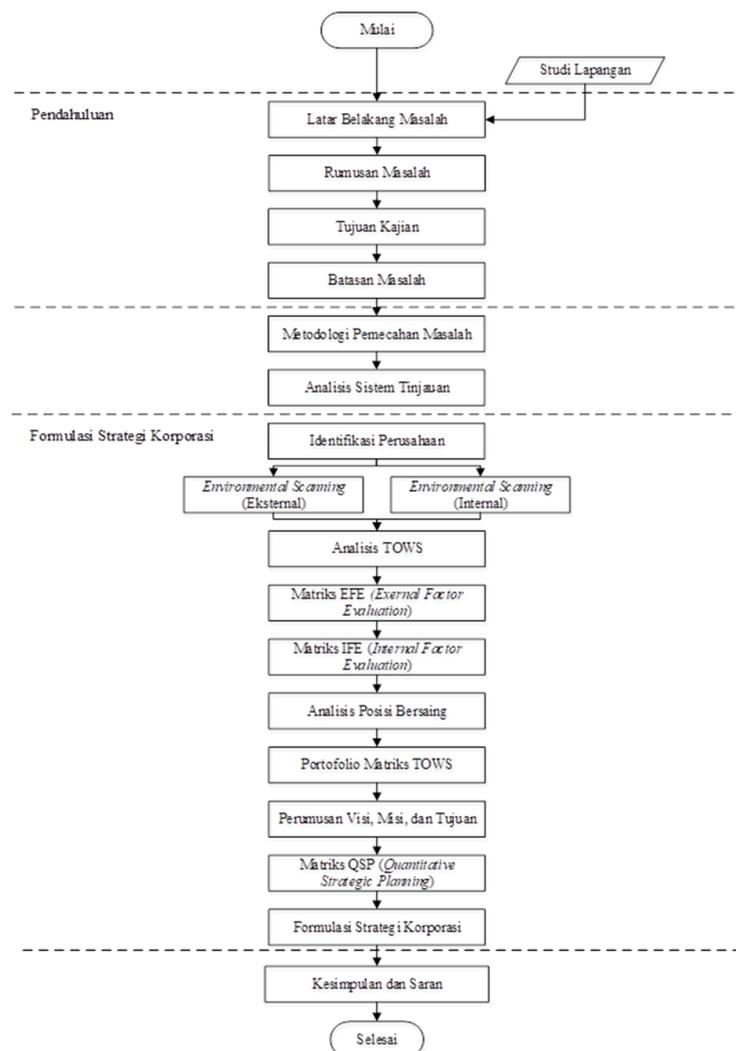
berkembang dan bertahan di pasar. Menurut Wheelen, dkk. (2018), tahapan proses dalam manajemen strategis adalah *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, serta *evaluation and control*.

UMKM X merupakan salah satu produsen tahu di kawasan Sentra Industri Tahu Cibuntu, Kel. Babakan, Kec. Babakan Ciparay, Kota Bandung 40222 yang telah berdiri sejak tahun 1999. Adapun UMKM X merupakan pelopor produk tahu sutra dan tahu susu pertama di Indonesia. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pemilik UMKM X, terdapat beberapa masalah yang ditemui diantaranya pengelolaan organisasi serta pemanfaatan teknologi. Permasalahan tersebut kemudian dianalisis untuk dilakukan formulasi strategi korporasi yang tepat agar UMKM X memiliki strategi yang efektif dalam menjalankan bisnis dalam 5 tahun ke depan. Dalam penerapan strategi baru, diperlukan infrastruktur pendukung yaitu strategi teknologi yang tepat.

Menurut Didik dalam Fadli, dkk. (2021), terdapat beberapa hal yang membatasi perkembangan usaha industri tahu, yaitu pemasaran yang lemah, kurangnya kapabilitas dalam mengelola manajemen, dan lain-lain. Berdasarkan wawancara dengan pemilik UMKM X, terdapat beberapa masalah yang ditemui baik dalam man, machine, material, method, money, market, measurement, dan environment dimana masalah-masalah tersebut muncul akibat lemahnya pengelolaan manajemen yang baik (internal) dan belum maksimal dalam memahami kondisi eksternal. Hal tersebut mengartikan bahwa objek studi belum memiliki strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya. Berdasarkan hal tersebut, penulis akan memformulasikan strategi yang tepat untuk UMKM X.

2. Metode Penelitian

Metodologi pemecahan masalah berisi langkah-langkah dan kerangka dalam melakukan analisis penyelesaian masalah. Gambar 1 menunjukkan diagram alir penelitian.



Gambar 1 Diagram Alir Pemecahan Masalah

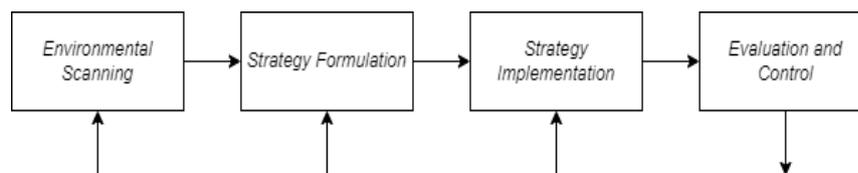
2.1 Pendahuluan

Pada tahapan pendahuluan, terdapat lima langkah yang dilakukan, yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan kajian, dan penetapan batasan masalah.

1. Latar Belakang Masalah
Studi lapangan dilakukan dengan teknik observasi dan wawancara dengan pemilik UMKM X. Studi lapangan bertujuan untuk mengetahui kondisi objek studi saat ini dan masalah yang dihadapi. Selain itu, didasarkan pada telah dirumuskannya strategi korporasi dan strategi teknologi, tetapi UMKM belum memiliki kebijakan pengembangan dan pembinaan untuk membantu menjalankan strategi-strategi tersebut.
2. Rumusan Masalah
Perumusan masalah bertujuan untuk memfokuskan masalah yang akan diselesaikan. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana usulan strategi korporasi yang efektif yang dapat menunjang pengembangan UMKM X?”
3. Tujuan Kajian
Penetapan tujuan kajian disesuaikan dengan rumusan masalah yang akan diselesaikan yaitu merumuskan usulan strategi korporasi yang efektif yang dapat menunjang pengembangan UMKM X.
4. Batasan Masalah
Penetapan batasan masalah ditetapkan sesuai dengan rumusan yang akan dijawab, yaitu usulan strategi yang diberikan dibatasi untuk lima tahun mendatang, yaitu pada tahun 2023 – 2028.

2.2 Metodologi Pemecahan Masalah

Dalam membuat kerangka dasar pemikiran untuk menyelesaikan masalah, penulis terlebih dahulu melakukan studi literatur terkait dengan kebijakan pengembangan dan pembinaan pada industri kecil modern dengan proses manajemen strategis. Berikut merupakan proses manajemen strategis berdasarkan Wheelen, dkk. (2018):



Gambar 2 Proses Manajemen Strategis Wheelen, dkk. (2018)

2.3 Analisis Sistem Tinjauan

Pada tahapan analisis sistem tinjauan, terdapat lima langkah yang dilakukan, yaitu pengumpulan data, *environmental scanning* eksternal dan internal, analisis TOWS, dan penilaian menggunakan matriks EFE dan IFE.

2.4 Formulasi Strategi Korporasi

Formulasi strategi korporasi merupakan salah satu komponen pendukung ketercapaian tujuan perusahaan dalam perspektif persaingan saat ini (Heikkurinen, 2018). Strategi korporasi dapat dilihat sebagai sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif (Pires, dkk., 2017). Selain itu, melakukan formulasi strategi korporasi diperlukan perusahaan untuk menghadapi tantangan ke depan yang penuh ketidakpastian (Ramdani, 2020). Formulasi strategi korporasi membahas usulan strategi korporasi yang dapat digunakan untuk membantu perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang sedang atau akan dihadapi. Menurut Wheelen, dkk. (2018), tahapan proses dalam manajemen strategis adalah *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, serta *evaluation and control*.

1. Identifikasi Perusahaan
Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi dan wawancara. Tahap ini mengidentifikasi profil dan kondisi perusahaan sebagai objek yang dikaji.
2. *External Enviromental Scanning*
Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk memahami lingkungan di dalam organisasi yang dilakukan pada aspek makro dan mikro. Analisis lingkungan eksternal makro dilakukan dengan PESTLE Analysis. PESTLE Analysis dapat digunakan untuk menganalisis *general environment* (Hitt, dkk., 2007). Analisis lingkungan eksternal mikro dilakukan dengan *Porter's Five Forces Analysis* untuk menganalisis *industry environment* yang langsung mempengaruhi keputusan perusahaan. (Hitt, dkk., 2007).
3. *Internal Enviromental Scanning*
Analisis lingkungan internal bertujuan untuk memahami kondisi di dalam organisasi sebagai upaya strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Analisis lingkungan internal dilakukan dengan *Value Chain Analysis* yang merupakan serangkaian kegiatan *value creation*, dimulai dengan bahan baku yang berasal dari pemasok hingga ke distributor yang menyalurkan produk akhir ke tangan konsumen (Wheelen, dkk., 2018).

4. Analisis TOWS
Matriks atau portofolio TOWS merupakan alat yang dapat membantu *manager* untuk mengembangkan 4 jenis strategi, yaitu strategi SO (*Strengths - Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*), strategi ST (*Strengths - Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses - Threats*). Analisis TOWS dilakukan dengan melihat hasil analisis lingkungan eksternal dan internal (David & David, 2015).
5. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)
Penilaian menggunakan matriks EFE (*External Factors Evaluation*) dilakukan dengan menentukan faktor-faktor terkait, memberikan bobot untuk setiap faktor berdasarkan kepentingan relatif, memberi *rating* berdasarkan dampak dari faktor (Wheelen, dkk., 2018).
6. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)
Penilaian menggunakan matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dilakukan dengan menentukan faktor-faktor terkait, memberikan bobot untuk setiap faktor berdasarkan kepentingan relatif, memberi *rating* berdasarkan dampak dari faktor (Wheelen, dkk., 2018).
7. Analisis Posisi Bersaing
Analisis posisi bersaing dilakukan menggunakan *IE Matrix* berdasarkan hasil dari matriks EFE dan IFE dengan membagi faktor internal dan eksternal ke dalam 9 kuadran. IE (Internal-External) matrix merupakan suatu alat yang dirancang untuk membantu perusahaan dalam merumuskan strategi (David & David, 2015).
8. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan
Dalam membuat strategi formulation dibutuhkan perencanaan jangka panjang yang terdiri dari perumusan visi dan misi perusahaan. Visi merupakan jawaban dari pertanyaan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. (Drucker, 1964). Misi merupakan pernyataan tujuan dan arah strategis, sedangkan tujuan adalah target spesifik dan ukuran kinerja yang diharapkan dari pencapaian misi perusahaan. (Kotler & Armstrong, 1980).
9. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini secara objektif menunjukkan alternatif strategi mana yang terbaik. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan teknik analisis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. (David & David, 2015).
10. Formulasi Strategi Korporasi
Pada tahapan usulan formulasi strategi korporasi, dilakukan pemilihan strategi menggunakan matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*). Matriks QSP dilakukan dengan menyusun faktor TOWS, memberikan bobot sesuai hasil pada matriks EFE dan IFE, mengevaluasi alternatif strategi, menentukan AS (*Attractiveness Score*) dan menghitung TAS (*Total Attractiveness Score*) (David dan David, 2015).

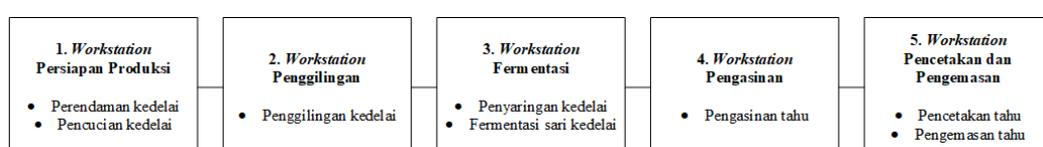
3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Formulasi Strategi Korporasi

Pada tahapan formulasi strategi korporasi berisi identifikasi perusahaan, *external environmental scanning*, *internal environmental scanning*, analisis TOWS, penilaian menggunakan matriks EFE dan IFE, analisis posisi bersaing, portofolio TOWS, QSPM, dan formulasi strategi.

1. Identifikasi Perusahaan

UMKM X merupakan salah satu produsen tahu di kawasan Sentra Industri Tahu Cibuntu, Kel. Babakan, Kec. Babakan Ciparay, Kota Bandung 40222. Bahan baku kedelai dipasok oleh *supplier* lokal. Setiap hari, UMKM X mampu memproduksi hingga 300 kg bahan baku kedelai untuk diolah menjadi tahu dengan berbagai variasi produk. Terdapat beberapa potensi bahaya pada rantai produksi seperti rantai yang licin dan tata letak yang tidak sesuai dengan aliran material. Proses produksi pada UMKM X terbagi ke dalam 2 *shift* kerja. Hampir seluruh proses produksi tahu dilakukan secara manual, kecuali proses penggilingan kedelai menjadi bubur dilakukan secara semi otomatis menggunakan mesin penggilingan. Dalam menjalankan bisnisnya, UMKM X belum menerapkan *digital marketing* dan pemanfaatan teknologi. Pengelolaan organisasi masih dilakukan dengan *one man management* sehingga UMKM X sulit mengembangkan bisnisnya Berikut rangkaian proses produksi tahu pada UMKM X yang dapat diamati pada Gambar 3.



Gambar 3 Proses Produksi Tahu pada UMKM X

2. External Enviromental Scanning

Analisis lingkungan eksternal dilakukan pada dua aspek, yaitu analisis lingkungan eksternal makro dan analisis lingkungan eksternal mikro. Analisis ini bertujuan untuk memahami lingkungan eksternal UMKM X agar mampu mengantisipasi peluang dan ancaman di masa depan. Pada *PESTLE Analysis*, *level* ditentukan berdasarkan kepentingan relatif terhadap faktor eksternal lainnya. Berdasarkan hasil observasi peneliti dan wawancara bersama pemilik UMKM X, berikut merupakan hasil *External Environmental Scanning* dengan *PESTLE Analysis* pada Tabel 1 dan *Porter's Five Forces Analysis* pada Tabel 2.

Tabel 1 Macro External Environmental Scanning: PESTLE Analysis

No.	Faktor Eksternal Makro	Kondisi Eksisting
1.	<i>Political</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adanya asosiasi Paguyuban Pengrajin Tahu Tempe Provinsi Jawa Barat Adanya dukungan dari Dinas Koperasi dan UMKM terhadap perkembangan usaha di Sentra Industri Tahu Cibuntu
2.	<i>Economic</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ketidakstabilan harga bahan baku kedelai
3.	<i>Sociocultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> Preferensi konsumen terhadap makanan yang sehat dan halal Budaya mengonsumsi tahu di Indonesia sebagai makanan sehari-hari
4.	<i>Technology</i>	<ul style="list-style-type: none"> Perkembangan teknologi pengolahan makanan Perkembangan teknologi <i>digital marketing</i>
5.	<i>Legal</i>	<ul style="list-style-type: none"> Adanya kebijakan PIRT, sertifikat BPOM, dan sertifikasi Halal
6.	<i>Environmental</i>	<ul style="list-style-type: none"> Limbah cair produksi berpotensi merusak lingkungan Biaya pembuatan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang tinggi

Tabel 2 Micro External Environmental Scanning: Porter's Five Forces Analysis

No.	Faktor Eksternal Mikro	Kondisi Eksisting	Level
1.	<i>Threat of new entrants</i>	<ul style="list-style-type: none"> Industri tahu membutuhkan modal yang cukup besar dan adanya kebijakan keamanan pangan 	<i>Low</i>
2.	<i>Bargaining power of suppliers</i>	<ul style="list-style-type: none"> Produk kedelai yang digunakan adalah kedelai impor sehingga harga bahan baku sangat bergantung pada importir kedelai 	<i>High</i>
3.	<i>Threat of substitute product</i>	<ul style="list-style-type: none"> Industri tahu tidak dapat menggunakan bahan baku alternatif 	<i>Moderate</i>
4.	<i>Rivalry among existing competitors</i>	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat alternatif bahan makanan pengganti tahu dari bahan dasar kedelai, seperti tempe dan oncom 	<i>High</i>
5.	<i>Bargaining power of buyer</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat persaingan yang tinggi antar produsen tahu yang menawarkan harga lebih murah 	<i>Moderate</i>

3. Internal Environmental Scanning

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk memahami kondisi di dalam organisasi sebagai upaya strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Berdasarkan hasil observasi peneliti dan wawancara bersama pemilik UMKM X, berikut merupakan hasil analisis lingkungan internal dengan *Value Chain Analysis* pada Tabel 3.

Tabel 3 Internal Environmental Scanning: Value Chain Analysis

No.	Primary Business Process	Kondisi Eksisting
Kategori Proses: Primary Business Process		
1.	<i>Inbound Logistics</i>	<ul style="list-style-type: none"> UMKM X memproduksi sendiri biang tahu dengan proses fermentasi untuk menjaga kualitas produk
2.	<i>Operations</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proses produksi dilakukan secara tradisional dan belum adanya standarisasi kerja. Terdapat potensi bahaya pada lingkungan kerja seperti suhu panas dan lantai licin. Selain itu, pekerja tidak menggunakan APD yang lengkap.
3.	<i>Outbound Logistics</i>	<ul style="list-style-type: none"> Produk tahu dapat dikirim kepada pedagang di luar kota maupun diambil sendiri ke lokasi produksi UMKM X. Menggunakan WhatsApp untuk memudahkan konsumen dalam memesan produk secara online
4.	<i>Marketing and Sales</i>	<ul style="list-style-type: none"> UMKM X memasarkan produk secara konvensional melalui pedagang tahu dan pedagang sayur keliling UMKM X menggunakan <i>packaging</i> dengan <i>box exclusive</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • UMKM X meningkatkan brand awareness dengan membagikan jaket dan stiker kepada para pedagang tahu keliling dan pekerja pabrik. • UMKM X belum melakukan ekspansi pasar ke toko ritel dikarenakan belum memenuhi syarat yaitu sertifikat PIRT dan sertifikat BPOM. • UMKM X belum melakukan digital <i>marketing</i>.
5.	<i>Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> • UMKM X menyediakan layanan pengiriman ke luar kota maupun <i>take away</i> untuk wilayah Bandung Raya .
Kategori Proses: Support Process		
No.	Support Process	Kondisi Eksisting
1.	<i>Firm Infrastructure</i>	<ul style="list-style-type: none"> • UMKM X belum melakukan investasi terhadap pengembangan usaha karena keterbatasan modal milik pribadi.
2.	<i>Human Resource Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proses rekrutmen dilakukan secara informal dan tidak berdasarkan kompetensi • Keterbatasan pengetahuan terkait keilmuan manajemen • Struktur organisasi bersifat informal, yaitu pemilik usaha membawahi pekerja secara langsung • Proses pelatihan dilakukan secara informal oleh pekerja senior, lama waktu tergantung keahlian • Pencatatan kas tidak lengkap dan dilakukan secara tradisional/manual
3.	<i>Technology Development</i>	<ul style="list-style-type: none"> • UMKM X melakukan penggilingan kedelai secara semi otomatis dengan mesin penggiling • Tidak terdapat <i>preventive maintenance</i> pada mesin. • Belum melakukan adaptasi teknologi baru sesuai dengan perkembangan saat ini
4.	<i>Procurement of Resources</i>	<ul style="list-style-type: none"> • UMKM X menggunakan bahan baku yang berkualitas tinggi dari <i>supplier</i> lokal • Bahan baku tidak disimpan dengan rapi

4. Analisis TOWS

Analisis TOWS dilakukan dengan mempertimbangkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal. Berdasarkan hasil observasi peneliti dan wawancara bersama pemilik UMKM X, berikut merupakan Analisis TOWS pada Tabel 4.

Tabel 4 Analisis TOWS

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Produk yang dihasilkan berkualitas tinggi. • UMKM X menyediakan layanan pengiriman ke luar kota maupun <i>take away</i> untuk wilayah Bandung Raya. • Menggunakan whatsapp untuk memudahkan konsumen dalam memesan produk secara online. • Menggunakan <i>packaging</i> dengan <i>box exclusive</i>. • Melakukan promosi untuk meningkatkan brand awareness dengan membagikan jaket dan stiker kepada para pedagang tahu keliling dan pekerja pabrik. • UMKM X melakukan penggilingan kedelai secara semi otomatis dengan mesin penggiling. • UMKM X menggunakan bahan baku yang berkualitas tinggi dari <i>supplier</i> lokal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum ada standardisasi kerja. • Terdapat potensi bahaya pada lingkungan kerja seperti paparan suhu panas dan lantai licin. • Pekerja tidak menggunakan APD yang lengkap. • Memasarkan produk secara konvensional melalui pedagang tahu dan pedagang sayur keliling. • Belum melakukan ekspansi pasar ke toko ritel • Belum melakukan digital <i>marketing</i>. • Belum melakukan investasi dan teknologi terhadap pengembangan usaha karena keterbatasan modal. • Proses rekrutmen dilakukan secara informal. • Keterbatasan pengetahuan ilmu manajemen. • Struktur organisasi bersifat informal, yaitu pemilik usaha membawahi pekerja secara langsung. • Proses pelatihan dilakukan secara informal oleh pekerja senior. • Pencatatan kas tidak lengkap dan dilakukan secara manual. • Tidak terdapat <i>preventive maintenance</i>. • Bahan baku tidak disimpan dengan rapi.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya Paguyuban Pengrajin Tahu Tempe • Dinas koperasi dan UMKM mendukung perkembangan UMKM • Preferensi konsumen terhadap makanan yang sehat dan halal 	<ul style="list-style-type: none"> • Harga bahan baku tidak stabil • Adanya kebijakan PIRT, sertifikat BPOM, dan sertifikasi Halal • Limbah cair produksi berpotensi merusak lingkungan • Biaya pembuatan Instalasi Pengolahan Air Limbah

<ul style="list-style-type: none"> • Budaya mengonsumsi tahu di Indonesia sebagai makanan sehari-hari • Perkembangan teknologi pengolahan makanan yang semakin meningkat • Perkembangan teknologi <i>marketing</i> • Rendahnya tingkat kompetitor baru karena industri tahu membutuhkan modal yang cukup besar dan adanya kebijakan keamanan pangan 	(IPAL) yang tinggi <ul style="list-style-type: none"> • Industri tahu tidak dapat menggunakan bahan baku alternatif • Terdapat alternatif bahan makanan pengganti tahu dari bahan dasar kedelai, seperti tempe dan oncom • Tingkat persaingan yang tinggi antar produsen tahu yang menawarkan harga lebih murah • Konsumen tahu memiliki kebebasan memilih berbagai merek tahu yang ditawarkan di pasar
---	---

5. Matriks EFE

Penilaian dilakukan dengan matriks *External Factors Evaluation* (EFE) dengan menentukan faktor strategis, memberikan bobot, serta memberikan *rating* untuk setiap faktor. Bobot untuk setiap faktor ditentukan berdasarkan kepentingan relatif, memberi *rating* berdasarkan dampak dari faktor (Wheelen, dkk., 2018). Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, berikut merupakan hasil Matriks EFE pada Tabel 5.

Tabel 5 Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX				
No	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
A. Peluang (<i>Opportunities</i>)				
1	Adanya Paguyuban Pengrajin Tahu Tempe	0.07	3	0.21
2	Dinas koperasi dan UMKM mendukung perkembangan UMKM	0.075	4	0.3
3	Preferensi konsumen terhadap makanan sehat dan halal	0.04	2	0.08
4	Budaya mengonsumsi tahu di Indonesia	0.035	2	0.07
5	Perkembangan teknologi pengolahan makanan	0.105	3	0.315
6	Perkembangan teknologi <i>marketing</i>	0.105	4	0.42
7	Rendahnya tingkat kompetitor baru	0.035	2	0.07

Tabel 5 Matriks *External Factors Evaluation* (EFE) (Lanjutan)

EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE) MATRIX				
No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
B. Tantangan (<i>Threats</i>)				
1	Harga bahan baku tidak stabil	0.085	1	0.085
2	Adanya kebijakan PIRT, sertifikat BPOM, dan sertifikasi Halal	0.155	1	0.155
3	Limbah cair produksi berpotensi merusak lingkungan	0.055	3	0.165
4	Biaya pembuatan Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang tinggi	0.045	4	0.18
5	Industri tahu tidak dapat menggunakan bahan baku alternatif	0.065	3	0.195
6	Terdapat alternatif bahan makanan pengganti tahu dari bahan dasar kedelai	0.035	4	0.14
7	Tingkat persaingan tinggi antar produsen tahu	0.05	2	0.1
8	Konsumen memiliki kebebasan memilih merk tahu yang ditawarkan di pasar	0.045	2	0.09
Total Score EFE		1		2.575

6. Matriks IFE

Penilaian dilakukan matriks IFE (*Internal Factors Evaluation*) dengan menentukan faktor strategis, memberikan bobot, serta memberikan *rating* untuk setiap faktor. Bobot untuk setiap faktor ditentukan berdasarkan kepentingan relatif, memberi *rating* berdasarkan dampak dari faktor (Wheelen, dkk., 2018). Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, berikut merupakan hasil Matriks IFE pada Tabel 6.

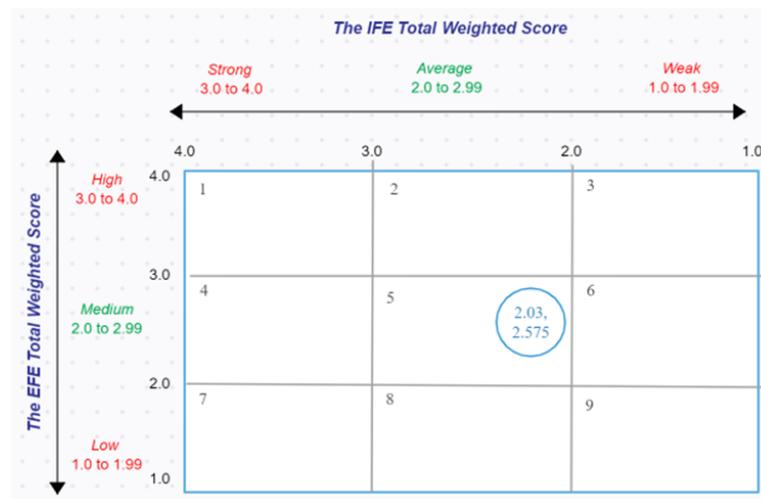
Tabel 6 Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE)

INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE) MATRIX				
No	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
A. Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1	Produk yang dihasilkan berkualitas tinggi	0.07	4	0.28

2	Menyediakan layanan pengiriman ke luar kota maupun <i>take away</i> untuk wilayah Bandung Raya	0.04	4	0.16
3	Menggunakan <i>WhatsApp</i> untuk memudahkan konsumen dalam memesan produk secara online	0.04	3	0.12
4	Menggunakan packaging dengan <i>box exclusive</i>	0.04	4	0.16
5	Melakukan promosi untuk meningkatkan brand awareness dengan membagikan jaket dan stiker kepada para pedagang tahu keliling dan pekerja pabrik	0.06	4	0.24
6	Penggilingan kedelai secara semi otomatis dengan mesin penggiling	0.07	3	0.21
7	Menggunakan bahan baku yang berkualitas tinggi dari <i>supplier</i> lokal	0.07	4	0.28
B. Kelemahan (Weaknesses)				
1	Terdapat potensi bahaya pada lingkungan kerja	0.07	2	0.14
2	Pekerja tidak menggunakan APD yang lengkap	0.07	2	0.14
3	Memasarkan produk secara konvensional melalui pedagang tahu dan pedagang sayur keliling saja	0.04	2	0.08
4	Belum melakukan ekspansi pasar ke toko ritel	0.09	1	0.09
5	Belum melakukan digital <i>marketing</i>	0.08	1	0.08
6	Belum melakukan investasi teknologi	0.07	1	0.07
7	Proses rekrutmen dilakukan secara informal	0.04	2	0.08
8	Keterbatasan pengetahuan terkait keilmuan manajemen	0.07	1	0.07
9	Struktur organisasi bersifat informal	0.03	2	0.06
10	Pencatatan kas tidak lengkap dan dilakukan secara tradisional/manual	0.05	1	0.05
Total Score IFE		1		2.31

7. Analisis Posisi Bersaing

Analisis posisi bersaing dilakukan menggunakan *IE Matrix* berdasarkan hasil dari matriks EFE dan IFE dengan membagi faktor internal dan eksternal ke dalam 9 kuadran. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, berikut analisis posisi bersaing UMKM X dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4 Analisis Posisi Bersaing dengan *IE Matrix*

Hasil menunjukkan bahwa posisi bersaing UMKM X terletak pada kuadran kelima, yaitu berada pada posisi *Hold and Maintain*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa baik kondisi lingkungan eksternal maupun internal UMKM X pada rentang medium. Berdasarkan analisis posisi bersaing dengan *IE Matrix*, strategi yang dapat diterapkan pada posisi ini adalah strategi *product development* dan strategi *market penetration*.

8. Portofolio Matriks TOWS

Analisis TOWS dilakukan dengan portofolio TOWS matrix. Matriks ini diperoleh dari analisis TOWS. Hasil matriks ini berupa usulan strategi yang dapat diterapkan berdasarkan faktor yang ada. Berdasarkan hasil perumusan yang telah dilakukan, berikut portofolio matriks TOWS dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Portofolio Matriks TOWS

No.	Strategi SO	No.	Strategi WO
1	Melakukan <i>product development</i> yaitu produk tahu premium untuk menarik pelanggan yang memperhatikan kualitas tinggi (O1, O2, O5, S1, S6, S7)	1	Menjalin kemitraan dengan pemerintah untuk mendapatkan bimbingan dan pelatihan usaha serta informasi pendanaan dari koperasi (O2, W3, W4, W5, W7, W8, W9, W10)
2	Meningkatkan kegiatan <i>marketing</i> seperti iklan dan promosi untuk meningkatkan <i>brand awareness</i> (O6, S3, S4, S5)	2	Melakukan investasi teknologi dalam pengolahan tahu, seperti pengadaan mesin baru (O3, O4, W6)
3	Melakukan <i>quality control</i> untuk mempertahankan kualitas produk tahu saat ini (O3, O4, S1, S7)	3	Menjalin kemitraan dengan pemerintah untuk mendapatkan bimbingan dan pelatihan terkait kesehatan dan keselamatan di lingkungan kerja (O1, O5, W1, W2)
4	Memperluas jaringan distribusi (O7, S2, S3)	4	Melakukan digital <i>marketing</i> untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor (O5, O6, O7, W3, W4, W5)
No.	Strategi ST	No.	Strategi WT
1	Mempertahankan kerjasama yang baik dengan <i>supplier</i> (T1, T5, T6, S1, S7)	1	Meningkatkan keterampilan pengelolaan manajemen yang dimiliki (T2, W1, W2, W4, W7, W8, W9, W10)
2	Melakukan sertifikasi PIRT, BPOM, dan Halal untuk meningkatkan kepercayaan <i>customer</i> (S1, T2)	2	Meningkatkan saluran penjualan offline (T7, T8, W3, W4, W5)
3	Meningkatkan layanan pelanggan (T7, T8, S2, S3, S4, S5)	3	Pengendalian terhadap lingkungan (T3, T4, W1, W2, W6)
		4	Memperluas lini produk (T1, T5, T6, W6)

Hasil portofolio matriks TOWS menghasilkan dua kelompok strategi yang paling dominan, yaitu strategi *product development* dan strategi *market penetration*.

9. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan

Berdasarkan hasil strategi dominan pada portofolio matriks TOWS, berikut merupakan visi, misi, dan tujuan UMKM X yang dapat diamati pada Tabel 7.

Tabel 7 Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

Visi	Misi	Tujuan
Menjadi perusahaan tahu yang memproduksi tahu sehat dan berkualitas tinggi yang disukai masyarakat Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> Menghasilkan produk tahu berkualitas tinggi dengan menggunakan bahan-bahan alami dan proses produksi terstandarisasi dan terkontrol dengan baik. Mengembangkan inovasi produk tahu untuk memenuhi kebutuhan konsumen Indonesia. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan penjualan tahu sebesar 10% dalam kurun waktu 2 tahun. Meningkatkan loyalitas pelanggan dengan nilai rata-rata 4.6 dari skala 1 - 5 dalam kurun waktu 1 tahun. Meningkatkan keterampilan pengelolaan manajemen dan teknis melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan dalam kurun waktu 3 tahun. Meningkatkan pengendalian terhadap lingkungan dengan mengelola limbah produksi melalui pembuatan instalasi pengolahan air limbah dalam kurun waktu 4 tahun.

10. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Berdasarkan hasil analisis, berikut merupakan hasil *scoring Total Attractiveness Score (TAS)* pada *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* yang dapat diamati pada Tabel 8.

Tabel 8 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

No	Uraian	Bobot	Strategi 1 Product and Technology Development		Strategi 2 Quality Assurance		Strategi 3 Market Penetration		Strategi 4 Partnerships		Strategi 5 Knowledge Management	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
A. Peluang (Opportunities)												
1	Adanya Paguyuban Pengrajin Tahu Tempe	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21
2	Dinas koperasi dan UMKM mendukung perkembangan UMKM	0.075	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
...
...
B. Tantangan (Threats)												
1	Harga bahan baku tidak stabil	0.085	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07
2	Adanya kebijakan PIRT, sertifikat BPOM, dan sertifikasi Halal	0.155	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
...	0.28
...	0.28
Total		1										
C. Kekuatan (Strengths)												
1	Produk yang dihasilkan berkualitas tinggi	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
2	Menyediakan layanan pengiriman ke luar kota maupun <i>take away</i> untuk wilayah Bandung Raya	0.04	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
...	0.21
...	0.21
D. Kelemahan (Weaknesses)												
1	Terdapat potensi bahaya pada lingkungan kerja	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28
2	Pekerja tidak menggunakan APD yang lengkap	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28
...	0.14
...	0.28
Total		1		6.79		5.53		6.79		6.16		6.65

Hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* menghasilkan strategi dengan *Total Attractiveness Score* tertinggi, yaitu *product & technology development* dan *market penetration* dengan skor 6,79.

11. Formulasi Strategi Korporasi

Pada tahapan usulan formulasi strategi korporasi, dilakukan pemilihan strategi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Hasil dari analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* diperoleh Strategi 1 *Product and Technology Development* serta Strategi 3 *Market Penetration* merupakan strategi yang paling efektif dalam menunjang pengembangan UMKM X.

a. Strategi *Product and Technology Development*

Pada strategi *product and technology development*, UMKM X diharapkan lebih memperhatikan aspek pengembangan produk dan pengembangan teknologi dalam upaya meningkatkan daya saing usaha. Strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan pengembangan produk yaitu produk tahu premium untuk menarik pelanggan yang peduli pada kualitas tinggi, melakukan investasi teknologi dalam pengolahan tahu melalui pengadaan mesin baru, dan memperluas lini produk.

b. Strategi *Market Penetration*

Pada strategi *market penetration*, UMKM X diharapkan lebih memperhatikan aspek pemasaran dalam upaya meningkatkan daya saing usaha. Strategi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kegiatan *marketing* seperti iklan dan promosi untuk meningkatkan *brand awareness*, memperluas jaringan distribusi, melakukan *digital marketing* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor, meningkatkan saluran penjualan *offline*, dan meningkatkan layanan pelanggan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh UMKM X adalah strategi *product and technology development* dan strategi *market penetration*. Strategi *product and technology development* dapat dilakukan dengan cara melakukan pengembangan produk, melakukan investasi teknologi, dan memperluas lini produk. Adapun strategi *market penetration* dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *brand awareness*, memperluas jaringan distribusi, melakukan *digital marketing*, meningkatkan saluran penjualan *offline*, dan meningkatkan layanan pelanggan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ibu Dr. Hasrini Sari, S.T, M.T. beserta Tim Editor *Journal of Research in Engineering and Management (JRIEM)* yang telah memberikan masukan selama proses *review* artikel. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Iwan I. Wiratmadja, yang telah membimbing dalam penyelesaian penelitian ini. Semoga artikel ini memberikan bermanfaat, terutama bagi para peneliti dan praktisi di bidang manajemen industri.

Daftar Pustaka

1. David, Fred R., dan David, Forest R.. (2015). *Strategic Management: concepts and cases 15th. Edition*. Harlow: Pearson.
2. Fadli, A., Taib, G., dan Nazir, N. (2021). *Analisis Manajemen Strategi Pengembangan Industri Tahu Skala Menengah Di Kota Padang*. Jurnal Teknologi Pertanian Andalas, 25(2), 120-129.
3. Heikkurinen, P. (2018). *Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis*. Journal of Global Responsibility, 9(4), 388-414.
4. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, dan Hoskisson, Robert E.. (2007). *Strategic management competitiveness & globalization : concepts & cases, 7th Edition*. Stanford: Cengage Learning.
5. Husairi, dan Fachrie, Shidqi. (2022). *Pengembangan Kerangka Kerja Integrasi Proses Bisnis, Manajemen Pemangku Kepentingan, dan Manajemen Risiko Zouka Bakery Bandung*. Tesis. Institut Teknologi Bandung.
6. Sekaran, U. dan Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 7th Edition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
7. Pires, V., & Trez, G. (2018). *Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance*. Revista de Gestão, 25(1), 47-64.
8. Ramdani, E. (2020). *Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca Covid-19*. Jurnal Akuntansi Bareleng, 4(2), 17-28.
9. Sumanto, Montororing, dan Yuli D. R. (2021). *Strategi Pengembangan dan Pembinaan Teknologi Industri Kecil dan Menengah di Perusahaan Bakso ABC*. Prosiding Seminar Nasional Inovasi Teknologi – SNITek 2021.
10. Wheelen, Thomas L., dan Hunger, J. David & Hoffman, Alan N. & Bamford, Charles E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, 15th Edition*. Pearson.