

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sektor pertanian Indonesia memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional ditandai dengan luasnya lahan pertanian yang produktif. Berbagai komoditas pertanian termasuk padi, jagung, dan kedelai, dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan pangan masyarakat. Kedelai dengan kandungan proteinnya yang tinggi, memiliki peran strategis dalam mendukung ketahanan pangan, namun produksi kedelai dalam negeri nyatanya masih belum optimal.

Berdasarkan Laporan dari USDA Foreign Agricultural Service (FAS), produksi kedelai Indonesia pada tahun 2023 mencapai 590.000 ton, sementara kebutuhan nasional diperkirakan mencapai 2,86 juta ton. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), impor kedelai yang dilakukan pemerintah Indonesia pada tahun 2023 adalah sekitar 2,27 juta ton. Hal ini menggambarkan adanya kesenjangan yang signifikan antara produksi dalam negeri dan kebutuhan yang mengharuskan negara untuk bergantung pada impor guna memenuhi permintaan domestik. Mengacu pada program diversifikasi pangan, kedelai memainkan peran penting dalam meningkatkan ketahanan pangan dan gizi masyarakat sebagai salah satu sumber protein nabati. Produksi dan konsumsi kedelai yang meningkat dapat mengurangi ketergantungan pada pangan impor serta memperkuat ketahanan pangan nasional.

Sebagian besar kedelai yang dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia sudah melalui proses pengolahan. Proses ini mengubah kedelai mentah menjadi berbagai jenis produk pangan. Pengolahan kedelai dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu fermentasi dan non-fermentasi. Proses pengolahan dengan fermentasi menghasilkan kecap, oncom, tauco, dan tempe. Sementara itu, proses pengolahan tanpa fermentasi menghasilkan produk seperti susu kedelai, tahu, dan tepung kedelai. (Hidayat et al., 2020)

Tahu adalah produk makanan yang terbuat dari kedelai yang banyak diminati masyarakat Indonesia. Tahu mengandung kadar protein yang tinggi serta asam amino yang lengkap dan mudah dicerna (Indrawijaya *et al.*, 2017). Berdasarkan data BPS (2024) rata-rata konsumsi tahu per kapita di Indonesia adalah sebesar

0,163 kilogram (kg) setiap minggu pada tahun 2023. Sedangkan pada tahun 2024 rata-ratanya yaitu sebesar 0,155 kg setiap minggunya. Tahu tidak hanya menjadi sumber protein penting bagi masyarakat, tetapi juga memiliki peran signifikan dalam mendukung kesehatan karena kandungan nutrisi yang kaya. Peningkatan konsumsi ini menunjukkan meningkatnya kesadaran masyarakat akan manfaat kesehatan dari tahu. Selain itu, industri tahu memberikan kontribusi ekonomi yang substansial, antara lain melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan, dan dukungan terhadap keberlanjutan usaha petani kedelai lokal di berbagai daerah (Indrayani et al., 2019).

Industri Kecil dan Menengah (IKM) memainkan peran signifikan dalam pertumbuhan industri non-migas di Indonesia. Sektor ini adalah penopang ekonomi nasional melalui penciptaan nilai tambah, penyerapan tenaga kerja besar, dan dukungan terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. IKM tersebar di berbagai subsektor pengolahan dan menjadi pilar dalam struktur industri nasional. Salah satu bagian dari Industri Kecil dan Menengah (IKM) adalah Industri Mikro dan Kecil (IMK), yaitu kelompok usaha yang beroperasi dalam skala mikro dan kecil dengan keterbatasan pada aspek permodalan, teknologi, dan pengelolaan. Meskipun berskala kecil, IMK memegang peran strategis dalam perekonomian nasional karena kemampuannya menciptakan lapangan kerja serta menjadi sumber pendapatan utama maupun tambahan bagi banyak rumah tangga di Indonesia (Kementerian Perindustrian, 2025). Tercatat jumlah IMK pada tahun 2023 mencapai 4,5 juta unit usaha, dengan penyerapan tenaga kerja sebanyak 9,84 juta orang. Kontribusinya terhadap pertumbuhan industri pengolahan nonmigas tercatat sebesar 18,64%, dengan subsektor dominan meliputi industri makanan sebanyak 1,80 juta usaha, diikuti oleh industri kayu sekitar 654 ribu usaha, serta industri pakaian sekitar 623 ribu usaha (BPS, 2024).

IMK mempunyai posisi strategis yang sangat penting di Indonesia yang berkembang pesat setiap tahunnya. Agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, IMK memerlukan pengelolaan yang baik atau yang sering disebut manajemen. Menurut Schemerhorn (2002), manajemen merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan

guna mencapai tujuan kinerja perusahaan. Manajemen yang efektif, dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki IMK, meningkatkan efisiensi produksi, serta membangun hubungan yang baik dengan konsumen dan pemangku kepentingan lainnya. Manajemen yang baik tidak cukup jika tidak didukung oleh strategi yang jelas. Menurut Kotler (2021), strategi adalah kumpulan rencana besar yang menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan harus beroperasi untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks IMK, strategi bisnis dapat mencakup berbagai aspek, seperti pengembangan produk baru, perluasan pasar, peningkatan kualitas produk, dan optimalisasi biaya produksi. Tujuan perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat secara objektif menilai kondisi internal dan eksternal, serta mengantisipasi perubahan dalam lingkungan eksternal (Rangkuti, 2016).

Seiring berjalannya waktu, Industri Mikro & Kecil (IMK) dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat dengan pelaku usaha lainnya. IMK harus responsif dan memahami pasar agar dapat bersaing lebih baik. IMK memiliki peran penting dalam perekonomian melalui penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat, dan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah (Wiwagustini, 2020). Oleh karena itu, strategi pengembangan menjadi sangat penting bagi IMK. Strategi pengembangan pada dasarnya merupakan rangkaian metode yang dapat digunakan oleh produsen produk dan jasa untuk mengembangkan usahanya dengan tujuan memenangkan persaingan pasar yang berlangsung secara berkelanjutan. Strategi pengembangan usaha tidak hanya mencakup aspek internal perusahaan, tetapi juga aspek eksternal, seperti analisis pasar, identifikasi peluang bisnis, dan pengembangan jaringan kerja sama. Baik IMK maupun pelaku usaha lainnya memerlukan strategi pengembangan guna bertahan dan terus berkembang di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi pengembangan usaha pada Industri Mikro & Kecil (IMK) menjadi sangat penting untuk kemajuan industri tersebut di masa depan.

B. Rumusan Masalah

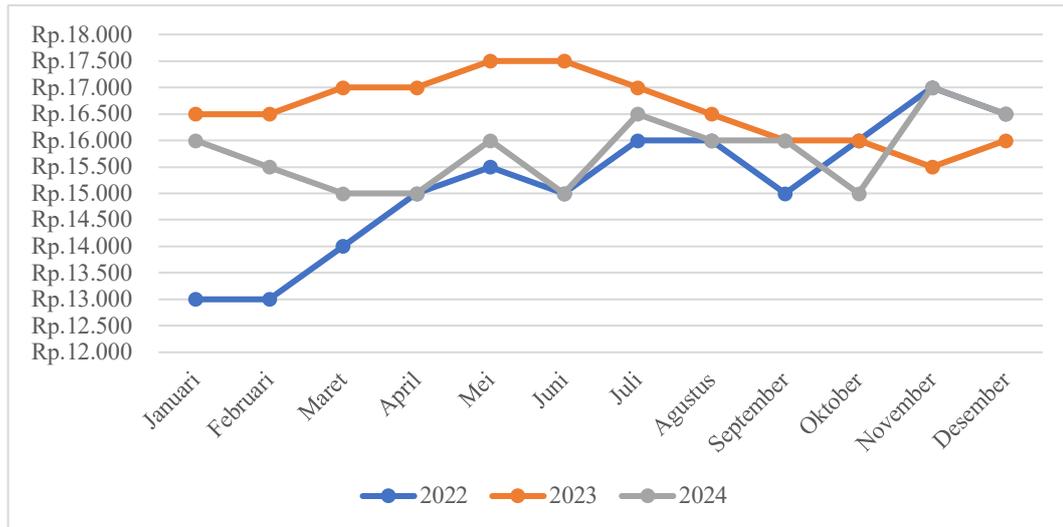
Sumatera Barat menjadi salah satu daerah yang kaya akan Industri Mikro & Kecil (IMK). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Sumatera Barat (2023), terdapat total 88,22 ribu IMK yang beroperasi di berbagai sektor industri. Tiga sektor industri yang paling banyak terwakili adalah industri makanan dengan

jumlah 42,71 ribu unit usaha, diikuti oleh industri pakaian jadi dengan 19,32 ribu unit usaha, dan industri tekstil dengan 6,59 ribu unit usaha.

Kota Padang merupakan salah satu daerah yang memiliki Industri Mikro & Kecil (IMK) terbesar di Sumatera Barat. Kota Padang menempati urutan ke-3 daerah yang terdapat banyak Industri Mikro & Kecil (IMK) di Sumatera Barat yaitu sebesar 11,31% (9.973 usaha) setelah Kabupaten Agam sebesar 12,98% (11.449 usaha) dan Kabupaten Limapuluh Kota sebesar 11,38% (10.035 usaha) (Lampiran 1).

Industri pengolahan tahu merupakan salah satu industri makanan yang banyak terdapat di kota Padang, baik itu pada skala industri rumah tangga (mikro), kecil hingga skala menengah. Berdasarkan data dari Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang (2024), tercatat jumlah industri pengolahan tahu di kota Padang adalah sebanyak 23 usaha. Agroindustri Tahu Sumedang Anita merupakan salah satu industri pengolahan tahu di kota Padang yang berskala rumah tangga (mikro) dengan jenis produk yang dihasilkan adalah tahu sumedang. Industri ini berlokasi di Kampung Pinang, Kelurahan Lambung Bukit, Kecamatan Pauh (Lampiran 2). Agroindustri Tahu Sumedang Anita sudah berdiri sejak tahun 2011 yang saat ini memiliki 2 orang tenaga kerja luar keluarga (TKLK), 1 orang tenaga kerja yang bertugas dibagian produksi dan 1 orang tenaga kerja dibagian distribusi/pemasaran.

Berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan, Agroindustri Tahu Sumedang Anita memiliki beberapa permasalahan. Masalah utama yang dialami terletak pada aspek bahan baku yang digunakan Agroindustri Tahu Sumedang Anita yaitu kedelai. Kedelai yang digunakan adalah kedelai impor, dimana terdapat permasalahan harga bahan baku kacang kedelai yang cenderung fluktuatif (Lampiran 4). Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, harga kacang kedelai impor terus mengalami perubahan seperti yang dapat dilihat di grafik pada Gambar 1.

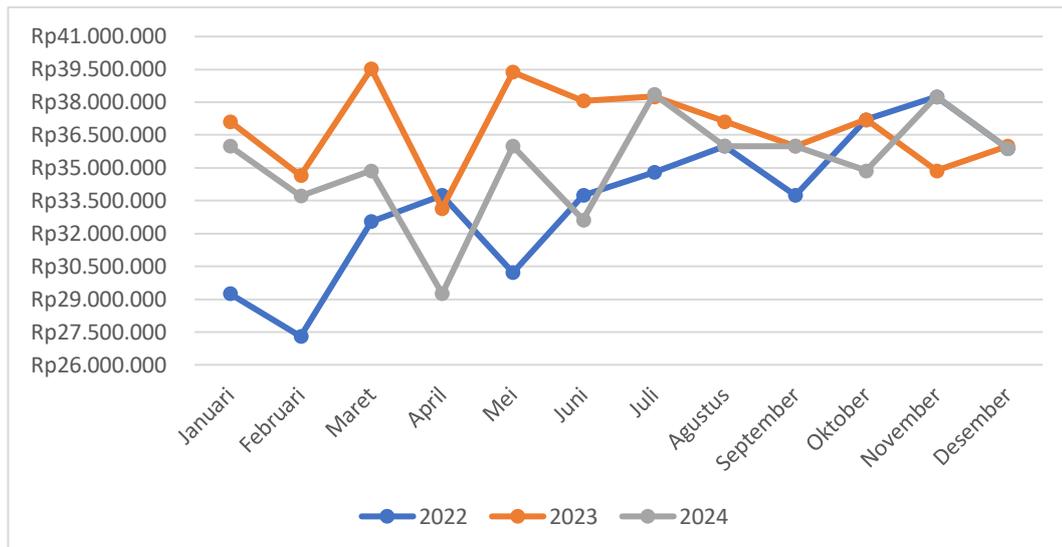


Gambar 1. Rata-rata Harga Kacang Kedelai Impor Kota Padang Tahun 2022-2024

Sumber: *pasarami.go.id*

Data pada grafik Gambar 1 menunjukkan adanya fluktuasi harga kacang kedelai impor selama periode 2022-2024. Kenaikan terjadi mulai dari awal tahun 2022 yaitu Rp.13.000 pada bulan Januari hingga pertengahan tahun 2023 menjadi Rp.17.500 pada bulan Juni, namun pada bulan-bulan berikutnya hingga akhir tahun 2024 harga kedelai impor menunjukkan tren yang cenderung datar (*flat*).

Perubahan harga yang terus terjadi sangat mempengaruhi biaya produksi industri, sedangkan produsen harus menjual produk tahu dengan harga tetap walaupun bahan baku mengalami kenaikan karena adanya kesepakatan dengan pabrik-pabrik tahu yang lain untuk menetapkan harga jual tahu sumedang dengan harga yang sama sehingga menyebabkan kesulitan pada produsen untuk berorientasi pada pasar dan berakibat industri sulit untuk berkembang. Solusi yang dilakukan pabrik untuk menekan harga pokok bahan baku yaitu dengan mencari supplier lain yang menawarkan harga yang lebih murah, namun terkadang produsen juga mengalami kesulitan karena stok kedelai yang dapat diperoleh juga terbatas sehingga tidak mencukupi kebutuhan produksi pabrik. Kenaikan harga kacang kedelai impor tentu juga menyebabkan terjadinya kenaikan pada biaya produksi seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Rata-rata Biaya Bahan Baku Kedelai Agroindustri Tahu Sumedang Anita

Berdasarkan grafik pada Gambar 2, terlihat jelas tren kenaikan biaya bahan baku kedelai yang signifikan selama periode tahun 2022-2024. Pada tahun 2022 rata-rata biaya bahan baku kedelai Agroindustri Tahu Sumedang Anita adalah sebesar 33,6 juta rupiah, dimana dari awal tahun 2022, biaya bahan baku kedelai terus mengalami kenaikan yang cukup signifikan hingga awal tahun 2023. Sedangkan pada tahun 2023, harga bahan baku kedelai tidak menunjukkan tren kenaikan yang cukup signifikan dan cenderung datar (*flat*) dengan rata-rata biayanya adalah sebesar 36,8 juta rupiah. Hal yang sama juga terjadi pada tahun 2024, dimana pada tahun tersebut biaya bahan baku kedelai juga menunjukkan tren yang cenderung datar (*flat*) dengan rata-rata biayanya sedikit menurun menjadi 35,1 juta rupiah, (Lampiran 5). Secara keseluruhan, biaya bahan baku kedelai mengalami kenaikan yang signifikan pada tahun 2022, namun pada tahun 2023 dan tahun 2024 perubahan biaya tidak terlalu signifikan. Lonjakan biaya sering terjadi periode bulan Maret hingga Juni karena dipengaruhi hari-hari besar pada bulan tersebut seperti bulan Ramadhan dan hari raya Idulfitri. Biaya produksi yang terus berubah mengharuskan produsen harus dapat beradaptasi, sedangkan harga jual tahu tidak dapat disesuaikan secara langsung. Hal tersebut menjadi dilema bagi produsen dalam menentukan langkah yang tepat untuk menghadapinya agar dapat bersaing dan mempertahankan margin keuntungan.

Permasalahan selanjutnya yang dialami Agroindustri Tahu Sumedang Anita yaitu pada aspek penjualan dimana jangkauan pasar industri terbatas. Sejak awal berdirinya usaha pada tahun 2011 sampai saat ini daerah penjualannya mengalami perkembangan yang cukup lambat. Daerah penjualan Tahu Sumedang Anita saat ini meliputi pasar-pasar seperti pasar Belimbing, dan pasar Raya, Warung-warung, UMKM, dan konsumen yang berada disekitar Kampung Pinang yang membeli langsung ke produsen. Saat ini Agroindustri Tahu Sumedang Anita hanya berfokus kepada penjualan kepada konsumen yang sudah berlangganan dan penjualan melalui pedagang pengecer. Hal ini menyebabkan tidak adanya penambahan konsumen baru sehingga tingkat penjualannya tidak meningkat secara signifikan dan cenderung sama setiap tahun. Belum adanya penggunaan media promosi dan pemasaran secara online juga menjadi salah satu penyebab Agroindustri Tahu Sumedang Anita belum dapat dikenal secara luas.

Agroindustri Tahu Sumedang Anita memproduksi setiap hari dan libur ketika hari-hari besar. Dalam setiap kali produksi pabrik dapat mengkonsumsi sebanyak 75 kg kacang kedelai/hari. Industri tahu Sumedang milik Bu Anita juga telah menerapkan sistem stok dimana produksi tahu pada hari ini akan dijual pada hari berikutnya. Pada Tahun 2024, pabrik mampu menghasilkan sekitar 15 ember tahu/hari (52,5 kg) sehingga rata-rata produksi pabrik setiap minggu adalah 359,4 kg tahu, dimana setiap ember berisi sekitar 182 potong tahu Sumedang (Lampiran 6). Harga jual tahu Sumedang per ember adalah Rp. 100.000 atau sekitar Rp. 28.571/kg dengan rata-rata penjualan tahu setiap minggu adalah 359,4 kg (Lampiran 7).

Ketika penjualan harian kurang dari 15 ember, sisa tahu yang tidak terjual akan disimpan dan dijual kembali pada hari berikutnya. Meskipun demikian, produsen tetap memproduksi sebanyak 15 ember tahu setiap harinya, sehingga jumlah stok pada hari berikutnya mengalami penumpukan. Menghadapi hal tersebut, upaya yang dilakukan oleh pemilik usaha adalah dengan memprioritaskan penjualan pada sisa stok tahu dari hari sebelumnya untuk mengatasi kerugian akibat tahu yang tidak laku terjual. Meskipun stok meningkat akibat akumulasi penjualan sebelumnya, pada kenyataannya Agroindustri Tahu Sumedang Anita tetap mampu menjual produknya secara maksimal pada hari-hari

tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa permintaan pasar terhadap tahu Sumedang sebenarnya cukup tinggi, namun jangkauan pasar menjadi kendala utama dalam memenuhi potensi permintaan tersebut. Oleh karena itu, pengembangan usaha pada Agroindustri Tahu Sumedang Anita perlu dilakukan guna mengoptimalkan potensi pasar yang tersedia. Kapasitas produksi juga perlu ditingkatkan guna memenuhi permintaan yang tinggi pada hari-hari tertentu. Grafik produksi dan penjualan tahu Sumedang pada Agroindustri Tahu Sumedang Anita tahun 2024 dapat dilihat pada (Lampiran 8).

Berdasarkan grafik pada (Lampiran 8), dapat dilihat tren produksi Tahu Sumedang Anita per minggu selama tahun 2024. Produksi berkisar antara 315 – 367 Kg tahu sumedang setiap minggunya. Produksi mengalami penurunan pada minggu-minggu tertentu seperti pada minggu ke-14 dan ke-15 (bulan April), dimana produksi hanya sebanyak 262,5 kg. Penurunan ini disebabkan oleh penghentian kegiatan produksi selama masa cuti bersama Idul Fitri. Jika dilihat secara keseluruhan, produksi tahu sumedang Anita menunjukkan tren yang cenderung datar (*flat*) setiap minggunya tergantung pada faktor hari operasional produksi dan bahan baku.

Berdasarkan grafik penjualan per minggu selama tahun 2024, Agroindustri Tahu Sumedang Anita dapat menjual produknya berkisar antara 308 – 380 Kg tahu sumedang. Sejalan dengan produksi, penjualan Tahu Sumedang Anita juga mengalami penurunan pada minggu-minggu tertentu, terutama saat cuti bersama. Sementara itu, pada bulan Ramadhan, penjualan justru mencapai angka maksimal karena permintaan pasar yang meningkat yaitu sebanyak 367 kg setiap minggunya. Secara keseluruhan, penjualan tahu sumedang Anita menunjukkan tren yang cenderung datar (*flat*) tanpa adanya pertumbuhan yang konsisten.

Permasalahan selanjutnya yaitu pada aspek keuangan, dimana adanya keterbatasan modal yang digunakan untuk mengembangkan usaha. Produsen masih menggunakan modal pribadi untuk beroperasi, sehingga pengembangan industri menjadi sedikit terhambat karena modal yang dapat digunakan juga terbatas. Selain itu, Agroindustri Tahu Sumedang Anita juga belum membuat pencatatan keuangan sehingga belum bisa memaksimalkan pengelolaan keuangan untuk perkembangan industri.

Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh Agroindustri Tahu Sumedang Anita dapat diminimalisir dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh agroindustri ini untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha. Adapun potensi tersebut antara lain pada bidang pemasaran, dimana pemasaran pada agroindustri ini menunjukkan prospek yang baik karena permintaan tahu sumedang yang cukup tinggi pada hari-hari tertentu dan sudah dipasarkan kepada pelaku UMKM tahu di kota Padang. Peningkatan kapasitas produksi yang berpeluang dapat lebih banyak memenuhi permintaan pasar yang cukup tinggi. Pemanfaatan media sosial serta platform digital berpeluang memperluas jangkauan konsumen. Potensi pada aspek administrasi dan pembukuan juga memiliki ruang untuk perbaikan, khususnya dalam pencatatan keuangan yang lebih sistematis agar pemilik usaha dapat mengontrol biaya produksi serta meningkatkan efisiensi operasional. Potensi lain yang dapat dikembangkan meliputi perbaikan perizinan usaha, inovasi produk, pengembangan teknologi produksi dan distribusi, kemitraan dengan distributor lokal, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan tenaga kerja. Pemanfaatan potensi tersebut akan membantu Agroindustri Tahu Sumedang Anita dalam menjangkau pasar yang lebih luas, meningkatkan efisiensi produksi, serta memperkuat posisinya di industri makanan olahan tahu. Berdasarkan permasalahan yang dialami agroindustri ini, maka perlu dilakukan perumusan strategi pengembangan yang efektif guna mendukung keberlanjutan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh Agroindustri Tahu Sumedang Anita.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan Agroindustri Tahu Sumedang Anita?
2. Bagaimana merumuskan strategi yang tepat untuk mengembangkan agroindustri Tahu Sumedang Anita?

C. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan Agroindustri Tahu Sumedang Anita.
2. Merumuskan strategi yang tepat untuk mengembangkan Agroindustri Tahu Sumedang Anita.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi instansi terkait, supaya dapat menjadi fasilitator bagi pengusaha dalam menentukan kebijakan yang terkait dengan pengembangan industri tahu.
2. Bagi pengusaha agroindustri tahu, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat ilmunya serta sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan industri tahu.
3. Bagi pembaca, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan mampu memperbaiki kelemahan dalam penelitian saat ini.
4. Bagi peneliti, sebagai ilmu pengetahuan untuk menambah wawasan, latihan dan pengembangan kemampuan dalam bidang penelitian.

