



Pengembangan Kemitraan dengan Permodelan Sistem Archetype dalam Upaya Peningkatan Leverage Usaha UMKM Tahu Tempe di Kota Semarang

Eko Hadi Wahyono

Universitas Pandanarn Semarang, Semarang

**Corresponding author: ekohadi1578@gmail.com*

ABSTRAK

Dalam perkembangannya banyak UMKM mengalami permasalahan diantaranya adalah program kemitraan yang salah satu fungsinya adalah untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman kemudian merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk dikaitkan dengan Program Kemitraan pada UMKM tahu Selanjutnya. Penelitian ini dapat diringkas dalam pertanyaan umum sebagai berikut Bagaimanakah struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Tahu-tempe dan Bagaimanakah leverage dari masing-masing model Systems Archetype dalam Kemitraan UMKM dan juga menggunakan Matrik Internal (IFE) dan Matriks External (EFE) penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan systems thinking yang dipercaya mampu menjawab persoalan bisnis UMKM secara utuh. Dari perhitungan data EFAS dan IFAS diatas, terlihat bahwa posisi perusahaan saat ini berada pada kuadran I koordinat (1,946;1,395) yaitu kuadran expansion (growth) yakni Diharapkan UMKM tahu dan tempe ini mampu menjaga dan mempertahankan Strategi serta mampu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan hasil proses simulasi model dengan Systems Casual Leverage Loop diperoleh beberapa struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM dengan Pihak Mitra yang diharapkan yakni Mitra berasal dari perusahaan besar yang mempunyai scope industri baik di wilayah rantai niaga Tahu – tempe dan bahkan industry Impor kedelai. Sementara dilihat dari hasil struktur Kemitraan terbangun dari tiga sisi yakni sebagai berikut Perspektif Informasi Usaha, Perspektif Kompetensi Usaha dan Perspektif Akses Usaha

Kata Kunci : Kemitraan , Leverage , Informasi Usaha, Kompetensi Usaha dan Akses Usaha

PENDAHULUAN

Pengolahan usaha tahu-tempe sudah menjadi UMKM unggulan di Lamper Tengah, hal ini ditunjukkan dengan adanya sentra industri tahu tempe yang ditetapkannya sebagai sentra Kampung Tematik Tahu-tempe Pemkot Semarang. Kegiatan pembuatan tahu di Lamper Tengah sudah menjadi tradisi turun temurun di keluarga yang dikelola secara sistem boiler, sistem tradisional dan sekarang telah di dukung pengelolanya di bawah arahan Pemerintah Kota Semarang yang diharapkan semakin berkembang dan berpotensi menjadi industri yang besar. Pengolahan Tahu-tempe adalah berasal dari salah satu komoditas pangan strategis yakni kedelai yang merupakan komoditas dengan proyeksi pertumbuhan produksi paling kecil, yaitu hanya 0,19 persen per tahun, sebaliknya konsumsi diproyeksikan akan naik jauh lebih cepat yaitu 2,36 persen per tahun, artinya 15 kali lebih cepat dibanding produksi (Balitbangtan, 2005: 21) dan diproyeksikan kebutuhan areal tanam tahun 2025 diperkirakan 2,24 juta ha.

Berbagai kondisi yang dihadapi dalam perkedelaaian di Indonesia seperti besarnya impor kedelai, fluktuasi harga dan potensi tempe tahu sebagai bahan pangan untuk perbaikan gizi, secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kelangsungan usaha UMKM ini yang beberapa waktu terakhir bermitra dengan PRIMKOPTI. PRIMKOPTI sebagai wadah bagi para pengrajin tempe dan tahu memerlukan langkah-langkah strategis agar dapat mengembangkan



usahanya dalam menghadapi kondisi lingkungannya sehingga dapat mencapai kesejahteraan bagi seluruh pengrajin tahu-tempe. UMKM pengolahan tahu-tempe ini mempunyai peranan langsung dan sangat penting dalam meningkatkan pemberdayaan kelompok UMKM sejenis. Beberapa Hal yang menjadi permasalahan mendasar pada UMKM tahu-tempe ini terurai dalam point berikut : 1) Para pengrajin tahu-tempe menyadari bahwa dengan skala usaha yang kecil, mereka tidak memiliki posisi tawar terhadap impor kedelai, fluktuasi harga dan potensi tempe tahu sebagai bahan pangan komoditas utama secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh upaya terutama untuk meningkatkan daya leverage usaha mereka , 2) Belum ada celah kemitraan yang kuat dengan perusahaan besar hinga menyebabkan usaha penyaluran kedelai termonopoli oleh Importir / pedagang-pedagang besar 3) Tidak ada sosialisasi menggarap potensi serta pengkondisian Wilayah untuk pengembangan UMKM tahu-tempe. Apalagi setelah Kemitraan dengan BULOG dan Primkopti mengadapi banyak perubahan regulasi.

UMKM Tahu-Tempe merasakan dampak kenaikan kurs mata uang dollar US secara makro di Indonesia. Selama periode 2013-2019, produksi kedelai Indonesia diproyeksikan masih menurun rata-rata 1,49 % per tahun. Disisi lain, konsumsi dalam negeri (domestic consumption) diproyeksikan terus meningkat rata-rata 1,73 % per tahun. Peningkatan konsumsi dalam negeri menyebabkan peningkatan impor rata-rata 3,57% per tahun. Meningkatnya konsumsi yang tidak disertai dengan peningkatan produksi menyebabkan stok yang ada akan habis digunakan untuk mencukupi kebutuhan tersebut. Cadangan akhir tahun (ending stock) kedelai nasional relative kecil, yaitu kurang dari 2% terhadap total pasokan, volumenya pun terus menurun rata-rata 4,25% per tahun. Jika tidak ada terobosan kebijakan yang signifikan untuk memberi insentif pada petani kedelai, maka fenomena penurunan produksi selama dua dekade terakhir diproyeksikan masih akan berlangsung, setidaknya sampai akhir tahun 2019 (Outlook Pangan 2015-2019 – Laporan Ringkas Menteri Perdagangan 2019)

Perajin jelas sangat berharap meminta bantuan pemerintah untuk membantu menyediakan bahan baku kedelai mudah dan murah. Perkara melemahnya nilai tukar rupiah perajin tidak paham yang jelas bagaimana produksi bisa terus jalan karena sangat menggantungkan suplai bahan baku kedelai dengan mudah dan murah. Kedelai tersebut didapat dari produk impor khususnya dari Amerika Serikat dan negara lainnya. Ketergantungan tersebut dirasakan dampaknya oleh perajin tahu apabila terjadi masalah melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dolar AS.

Diilhami oleh berbagai temuan tentang permasalahan yang dihadapi UMKM tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji permasalahan dalam UMKM Mitra berkaitan dengan yaitu: program kemitraan yang saling membantu antara UMKM, atau antara UMKM dengan pengusaha besar di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha. Kemitraan awal PRIMKOPTI sebagai wadah bagi para pengrajin tempe dan tahu di Kota Semarang masih memerlukan langkah-langkah strategis agar dapat mengembangkan usahanya dalam menghadapi kondisi lingkungannya sehingga dapat mencapai kesejahteraan bagi seluruh pengrajin tempe dan tahu disamping itu juga untuk memperluas pangsa pasar dan pengelolaan bisnis yang lebih efisien. Dengan demikian UMKM akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan pelaku bisnis lainnya, baik dari dalam maupun luar negeri. Kemitraan antar organisasi secara berkelanjutan dalam UMKM adalah penting (Cyert dan March, 1992 dan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja UMKM-nya (Astley dan Van de Ven,1983;10 Nooteboom, 2011).

Upaya peningkatan peran UMKM melalui pola kemitraan, diatur dalam Keppres RI, No. 127 tahun 2001, tentang UMKM dan Kemitraan, yang menyebutkan bahwa perlu adanya jenis



usaha yang dicadangkan untuk usaha kecil dan kesempatan terbuka bagi kinerja usaha menengah atau besar dengan syarat kemitraan. Kemitraan adalah kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Perlunya kemitraan UMKM dan Koperasi untuk menekan ketimpangan usaha di dalam negeri yang kini masih terjadi. Dinilai menilai pola kemitraan adalah cara optimal untuk mengatasi ketimpangan di dunia usaha nasional. Sektor usaha skala besar masih mendominasi karena kemampuan kapitalisnya yang tinggi. Hal ini diperparah dengan tidak seimbang mata rantai usaha hilir dan hulu serta tingkat produktivitas koperasi dan UMKM yang relative rendah. Selain pengusaha besar dan BUMN, diharapkan Pemerintah Daerah untuk memfasilitasi kemitraan antara koperasi ataupun perusahaan Besar lainnya. Dengan begitu UMKM setempat mampu untuk menggarap potensi ekonomi daerah dengan investor. Tujuan dari program kemitraan usaha dengan UMKM ini, adalah memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi melalui kegiatan kemitraan dengan menggunakan prinsip “tumbuh bersama”.

Saat ini Kemitraan UMKM Tahu-tempe dengan PRIMKOPTI dengan kemudahan Akses Distrubsi Bulog memang sudah berakhir dan semakin membuat kondisi UMKM Tahu-tempe sangat tertatih. Data terakhir tahun 2010 menunjukkan Jumlah pengusaha kecil yang berada dalam naungan sebelumnya yakni dengan Kemitraan PRIMKOPTI serta jumlah Nilai SHU yang semakin turun menunjukkan kinerja dan praktik manajemen strategis kinerja belum dapat direncanakan dengan baik.

Penelitian UMKM Mitra ini masih parsial sulit dijadikan dasar untuk menemukan berbagai leverage yang efektif bagi Kemitraan UMKM. Sementara itu, penelitian dengan menggunakan pendekatan systems thinking yakni mengajarkan kepada UMKM untuk memikirkan segala sesuatu berdasarkan kerangka metode tertentu, ada urutan dan proses pengambilan keputusan, maknanya mencari dan melihat segala sesuatu memiliki pola keteraturan dan bekerja sebagai sebuah sistem. Menurut Peter M. Senge, system thinking merupakan Disiplin Kelima yang mengintegrasikan disiplin-disiplin lain untuk Learning Organization (Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning). yang merupakan Cornerstone/Pilar konsep dasar dari Learning Organization. Hakekat system thinking adalah alat pemecahan masalah yang paling tepat melalui pengungkitan dan dari Model Archetype yang dipercaya mampu menjawab persoalan bisnis secara utuh. Kemampuan menjawab persoalan secara utuh disebabkan karena systems thinking dengan basis sistem dinamis mampu memotret dan menganalisis keseluruhan interaksi antar unsur sistem dalam batas lingkungan tertentu. Untuk meminimalisir kelemahan karakteristik kemitraan organisasi, dan sekaligus mempertajam kemampuannya untuk menganalisis keseluruhan interaksi antar unsur sistem dalam UMKM Mitra, maka penelitian ini akan menggunakan pendekatan dua teori yakni Model Kemitraan dengan menggunakan model systems archetype diharapkan akan bisa digunakan untuk sebagai alat ukur kinerja yang holistik dan integratif.

METODE

Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini, secara garis besar perpaduan dua Model Analisa. Pertama - Analisa Kualitatif digunakan untuk membangun struktur, sedangkan pendekatan berfikir sistem kuantitatif digunakan untuk mensimulasikan struktur menjadi perilaku. Penggunaan pendekatan berfikir sistem kualitatif digunakan untuk memahami kompleksitas sistem dan untuk mendukung

proses berfikir sedangkan pendekatan berfikir sistem kuantitatif digunakan untuk mendukung proses berfikir rasional.

Data Kuantitatif juga digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan pada satu saat dengan menggunakan data time series. Data time series dimaksudkan untuk mengetahui trend dari suatu kondisi dan juga untuk mengetahui sebab akibat pada simulasi pola dinamis. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengambil suatu kesimpulan dari analisis sistem yang akan dilakukan. Dari jenis data dan analisis yang diperoleh, penggunaan pendekatan kualitatif juga dimaksudkan untuk mendiagnosis UMKM Mitra dan untuk mengetahui sebab-sebab kelamahan kinerja operasional UMKM Mitra serta mencari jalan keluarnya.

Metode Analisis Data

1. Matriks evaluasi faktor internal (IFE matriks). Dengan Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation - IFE Matrix) yang digunakan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi Manajemen, Pemasaran, Keuangan, Operasional Penelitian dan Pengembangan, dan Sistem Informasi Manajemen
2. Matriks evaluasi faktor eksternal (EFE matriks). Dengan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* - EFE Matrix) digunakan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan yang telah diidentifikasi melalui metode deskriptif
3. Langkah-Langkah Simulasi Sistem Dinamis
 - a. Identifikasi masalah,
 - b. Tentukan faktor-faktor yang dominan terhadap permasalahan,
 - c. Menelusuri terbentuknya loop umpan balik dan interaksi antara loop satu dengan yang lainnya.
 - d. Intepretasi hasil data serta menarik kesimpulan

Sumber Data Informasi dan Pengumpulan Data

Penentuan teknik *sampling* dalam penelitian kualitatif menggunakan non- probabilitas *sampling* (Arikunto, 2006: 16). Hal ini disebabkan karena peneliti tidak bermaksud menarik generalisasi atas hasil yang diperoleh tetapi menelusurinya secara mendalam. Dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa narasumber tersebut berkompeten dan mumpuni dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sampel yang akan digunakan ditarik dari Pelaku UMKM, Dinas Koperasi, Koperasi Mitra, Bulog, Pedagang Besar Kedelai, Pelaku Importir serta dari kalangan akademisi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode Evaluasi faktor Internal

1. Manajemen

Menurut fungsinya pokok arti manajemen Kebanyakan UMKM Tahu dan Tempe tidak memiliki standar dalam pengkayaan fungsi-fungsi manajemen yang secara sempurna dapat digunakan dalam penanganan UMKM tahu tempe ini agar selayaknya dapat dijalankan sebagai Organisasi / Usaha yang potensial menguntungkan berikut Gambaran aspek-aspek yang nampak dari hasil pengamatan :

- a. Perencanaan. Perencanaan yang dilakukan secara periodik dilakukan secara internal UMKM dengan kondisi yang dihadapi masing masing pelaku usaha , tidak ada dalam bingkai koordinasi UMKM dikarenakan satu hal yang mendasar sudah tidak ada lagi pagutuban/ perwakilan organisasi yang memayungi kelompok ini. Perencanaan yang biasa mereka lakukan hanyalah seputar rencana untuk melanjutkan rencana yang belum terselesaikan sebelumnya.
- b. Pengorganisasian. Dari sampel yang menjadi observasi penelitian rata rata tidak mempunyai struktur organisasi baik yang sederhana maupun yang tersusun dengan baik . Nampak sekai UMKM tahu tempe adalah hasil olahan organisasi keluarga yang keputusan tertinggi terkadang juga hanya didasarkan pada aspek leadership seorang bapak pemilik usaha yang sekaligus Bapak kepala Rumah Tangga. Beliau rata rata sebagai pelaksana jalannya usaha yang ada , tidak ada aspek manajerial dalam menyusun keputusan pengembangan usaha.
- c. Pelaksanaan. Relevan dengan aspek Pengorganisasian – Pelaksanaan Usaha ini juga dapat dijelaskan dengan bahasa yang sangat normal yakni berbekal pengalaman turun menurun dari pelaku UMKM sebelumnya yang dilakukan oleh generasi Ayah / Kakeknya. Pengalaman tersebut sangat berarti ditengah situasi pasar yang tidak menentu. Dalam mengelola usaha ini hampir rata rata UMKM tidak mampu melaksanakan kegiatan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah kota Semarang. Tidak adanya Pusat Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia Jawa Tengah semakin menambah permasalahan dalam membina komunikasi dengan para UMKM lain. Hal yang selama ini mereka masih keluhkan adalah sosialisasi mengenai teknologi baru yang digunakan untuk pengolahan tempe dan tahu, dan sosialisasi mengenai pengembangan usaha
- d. Pengawasan. Hampir tidak ada pengawasan yang dilakukan instansi manapun atau Pihak pemerintah setempat. Hal ini semakin memperburuk catatan persaingan antar UMKM di wilayah lain yang mempunyai akses dan kesempatan keuangan lebih besar

2. Pemasaran

- a. Produk/Product UMKM tahu Tempe adalah Produsen Tahu / Tempe berbagai macam dan menjadi agen perniagaan tahu diseluruh pasar tradisonal dan pelanggan ritel di Kota Semarang. Untuk sementara ini pengembangan produksi Tempe sangat berkurang hingga pelaku UMKM hanya fokus pada produk Tahu.
- b. Harga/Price Harga Tahu dan tempe yang didapat dari hasil interview diperoleh dari hasil kesepakatan dengan pelanggan yang selama ini sudah terjalin lama. Perbedaan harga per Kg

antara pelaku usaha dimungkinkan memang terjadi hal ini dikarenakan beberapa faktor terutama adalah berfluktuasi tergantung nilai dolar dari nilai Beli import kedelai. Dilihat dari pengamatan untuk menetapkan harga Produk Tahu biasanya sesuai adalah harga jual eceran di pasar dan tidak mencolok perbedaannya.

- c. Place/Tempat Rata rata UMKM tahu tempe ini melakukan usaha di ruamh masing masing dan bercampur dengan Kondisi tempat tinggal / Perkampungan umum dan belum memenuhi kondisi Sanitasi dan AMDAL.
- d. Promotion/Promosi Berdasarkan keterangan dari UMKM tahu saat pengamatan tidak pernah melakukan promosi secara aktive dan hanya menggerakkan anggota keluarga untuk direct Selling saja karena bagi mereka Promosi selama ini tidak ada pihak yang mampu untuk sosialisasi dan menurut mereka UMKM tahu tempe merasakan kurangnya manfaat yang dikeluarkan untuk promosi.

3. Keuangan

Besarnya kekuatan Finansial dan keuangan UMKM tahu tempe tidak dapat diperbandingkan dengan besarnya laba perusahaan dalam modal yang lebih besar. Laba ekonomis pelaku UMKM tahu tempe UMKM adalah dalam menjalankan usahanya dikurangkan dengan biaya yang bercampur dengan pendanaan keluarga. Boleh dikatakan mereka yang saat ini masih ada adalah UMKM yang kekuatan Finansial yang mampu dan terlihat terpisah dengan keuangan keluarga. Walaupun hampir semua UMKM mencampurkan keuangan usaha dengan keluarga.

4. Operasi

Alur proses yang dilakukan pelaku UMKM tahu tempe ini di mulai dari proses reguler yang sudah sekian lama dilakukan yakni memenuhi kebutuhan Pelanggan yang sudah tersusun dalam List Pelanggan. Setiap Hari mereka melakukan produksi dan operasi dari mulai Proses Inbound material – Proses Produksi menjadi Tahu / tempe – Proses Outbund bahan Siap Jual – Logistik – Distrbusi/ Delivery.

5. Penelitian dan Pengembangan

Hampir Semua kelompok UMKM tahu Tempe Semarang Barat belum memiliki divisi khusus yang menangani penelitian dan pengembangan artinya tidak melakukan riset dan pengembangan teknologi secara independen. Hal ini normal karena mereka sangat mengharapkan penelitian dari kalangan akademisi

6. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM) berguna untuk menggabungkan informasi- informasi dari pihak intenal dan eksternal UMKM yang mampu bersaing di pasar bebas seharusnya memiliki sistem informasi manajemen yang terpadu. Namun hal tersebut belum sepenuhnya dapat dilakukan karena UMKM mempunyai akses dan fasilitas untuk itu.

Hasil Analisis Lingkungan Eksternal UMKM Tahu Tempe di Semarang.

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi yang mempengaruhi lingkungan eksternal ialah impor kedelai Indonesia yang semakin lama cenderung meningkat dari tahun ke tahun mengalahkan produksi kedelai nasional. Begitu juga dengan keadaan ekonomi Jawa Tengah, Secara umum pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah masih relatif baik, dan masih berada dalam tren peningkatan pertumbuhan. Namun apabila dibandingkan dengan angka pertumbuhan ekonomi nasional, perekonomian Jawa Tengah masih berada dibawah angka pertumbuhan ekonomi nasional.

2. Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Hal ini merupakan peluang tersendiri bagi produsen tempe dan tahu karena dari seluruh persediaan kedelai di Indonesia, lima puluh persennya dikonsumsi dalam bentuk tempe, empat puluh persen dalam bentuk tahu dan sepuluh persen dalam bentuk produk lain (seperti taucu, kecap dan lain-lain). Perilaku konsumsi tempe dan tahu ini pun mengindikasikan bahwa tempe dan tahu sebagai makanan yang digemari masyarakat Indonesia. Jadi peningkatan konsumsi kedelai diharapkan akan terus berlanjut dan berbanding lurus dengan peningkatan permintaan pelanggan terutama faktor Distribusi penduduk Indonesia masih terkonsentrasi di Pulau Jawa

3. Faktor Politik, Pemerintah dan Hukum

Pandangan yang salah mengenai jati diri UMKM Tahu Tempe memang masih rendah mengingat pengelolaannya masih dilakukan secara personal. Jika hukum memberikan pengertian yang sama antara perusahaan besar – menengah – kecil dan dan UMKM maka masyarakat pun akan membandingkan hal yang seharusnya tidak dapat diperbandingkan. Misalnya, UMKM tidak mampu berorientasi pada keuntungan karena bertujuan untuk meningkatkan keuntungan yang diterima seluruh stake Holder UMKM yang nota bene adalah sebuah anggota keluarga, bukan dirinya sendiri. Jika dalam perusahaan, surplusnya merupakan keuntungan dari perusahaan tersebut. Dalam UMKM Tahu Tempe ini jumlah keuntungan usaha para anggotakeluarga yang dinamakan hasil usaha sesungguhnya. Surplus yang diperoleh UMKM ini hanyalah merupakan sisa keuntungan atau sisa hasil usaha, misalnya karena telah berhasil meningkatkan efisiensi usaha. Di lain sisi, saat ini pemerintah sedang menggalakan program-program untuk meningkatkan perekonomian rakyat dengan pengembangan UKM & Koperasi. Berbagai pelatihan serta pembinaan yang intensif dilakukan oleh pemerintah.

4. Faktor Teknologi

Beberapa teknologi yang berkembang seputar kedelai, tempe dan tahu serta dunia usaha, antara lain: Berbagai pengetahuan dan teknologi mengenai teknologi budidaya kedelai untuk meningkatkan produktivitas kedelai telah banyak dilakukan di Indonesia. Namun, aplikasi pengetahuan dan teknologi budidaya kedelai kepada petani lokal untuk meningkatkan produktivitas kedelai lokal belum banyak dilakukan sehingga secara tidak langsung produktivitas yang rendah akan menyebabkan petani enggan untuk menanam kedelai. Perkembangan teknologi yang menyangkut pengolahan tempe dan tahu ialah teknologi alat pemecahan kedelai. Jika zaman dahulu, proses pengolahannya dilakukan dengan cara diinjak-injak, saat ini sudah ada mesin khusus untuk memecah biji kedelai tersebut. Selain itu,



teknologi komunikasi dan informasi yang berkembang seperti internet dapat menipiskan jarak di dalam dunia bisnis. Informasi keadaan pasar dan perekonomian dapat lebih mudah diketahui. Internet pun dapat menjadi sarana promosi bagi setiap pelaku usaha.

5. Persaingan Perusahaan Sejenis

Dalam lingkup Kota Semarang UMKM tahu Tempe ini di Semarang sangatlah ketat dan kadang bersaing dengan pedagang-pedagang pasar. Jualan Tahu Tempe tidak seberapa untungnya, harus berani jual dengan harga sedikit lebih miring daripada yang lain. Kalau tidak ya, pelanggan pada kabur. Perusahaan yang jadi pesaing baru adalah Toko-toko / distributor kedelai yang berubah ikut menjadi selalu berusaha untuk memberikan harga yang lebih rendah daripada harga yang diberikan UMKM tradisional lainnya dengan pelayanan yang sama dengan bahkan mampu memberi layanan lebih seperti layanan antar ke tempat tujuan dan layanan piutang dagang.

6. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru.

Ancaman pendatang baru tergantung dari barrier to entry (hambatan masuk) dan reaksi para pemain lama. Dalam industri perniagaan Tahu tempe, siapapun dapat menjadi produsen karena hambatan masuk yang terdapat didalamnya masih sangatlah kecil. Karena menjadi Produsen tahu Tempe hampir semua orang bisa. Baik modalnya banyak ataupun bisa juga dalam skala kecil. Pangsa pasarnya juga mudah. Beberapa faktor yang menyebabkan kecilnya hambatan masuk pesaing baru, sehingga kemungkinan akan semakin banyak pesaing yang masuk ke dalam pasar antara lain skala ekonomis kecil. Selain itu, kebutuhan modal tidak terlalu tinggi, serta akses ke saluran distribusi pun mudah.

7. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.

Distributor Kedelai harusnya mampu melepaskan monopoli impor kedelai dengan tujuan agar harga yang diterima konsumen dapat lebih rendah akibat terjadi persaingan harga oleh para importir kedelai. Namun, pada kenyataannya, importir kedelai di Indonesia bergabung dalam suatu asosiasi importir kedelai. Anggota dari asosiasi importir kedelai ini ialah para importir yang tersebar di seluruh Indonesia. Wadah tersebut menyebabkan kurang terjadinya persaingan harga diantara para importir. Kekuatan tawar menawar yang dimiliki pemasok pun sangatlah kuat sehingga merugikan UMKM.

8. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.

Target utama pembeli pada industri tahu tempe dapat mengendalikan keinginan pembeli untuk harus membeli di tempat Usaha mereka langsung. UMKM lemah atas hal tersebut karena tidak punya kewajiban akan hal tersebut dan bebas untuk memastikan pembeli melakukan transaksi dengan satu UMKM saja

9. Ancaman Produk Pengganti

Saat ini Produk pengganti Tahu dan Tempe belum ada alternative pengganti, jadi UMKM tahu tempe masih percaya akan kelayakan Produk mereka pada pasar yang mereka masuki

Berikut Matrik Aalisa Lingkungan Internal dan Eksternal

Indikator	Kekuatan	Kelemahan
Manajemen	Kebanyakan UMKM Tahu Tempe sangat kuat dari sisi Mental berusaha Mampu merancang kegiatan dengan baik	Tidak ada Organisasi yang terhubung antara mereka membuat UMKM Tahu Tempe kurang mendapat Informasi akurat,
Pemasaran	Sudah mempunyai pola niaga yang secara tradisional cukup luas Jejaring orientasi bisnis mencakup wilayah yang cukup menyebar	Tidak mampu mendapatkan askes pasar non tradisional
Keuangan		Biaya Usaha produksi bercampur dengan keluarga sehingga tidak ada kontrol
Operasi	Mempunyai Standar operasi Produksi yang sudah tertata dengan baik Mampu membuat operasionalisasi inovative sepanjang pandemik	
Pengembangan		Tidak ada generasi pengembangan riset
Informasi		Tidak mempunyai akses Sistem Informasi
Indikator	Peluang	Ancaman
Mikro-Makro Economic	Perkembangan dan pertumbuhan UMKM masa pandemik semakin membaik dan tahan uji dari badai	Fluktuasi harga kedelai dan Biaya Impor yang membengkak
Sosial Budaya dan lingkungan	Peningkatan konsumsi Tahu dan tempe serta peningkatan Image	Pergeseran Usaha Keluarga menjadi usaha menengah
Pemerintahan - Hukum	Daya dorong secara riil dari Pemerintah Jawa tengah untuk semua UMKM	Kurangnya pelatihan bagi UMKM tahu tempe dikarenakan tidak adanya koordinasi
Teknologi	Berkembangnya Model Tranformasi Teknologi	Kurang adaptiv dalam penggunaan Model Komunikasi Pemasaran
Persaingan Sejenis		
Pesaing Baru		Banyak pesaing baru dari Luar Semarang
Pemasok		Lemah sekali posisi tawar dari Distributor Kedelai
Pembeli	Pelanggan ritel dan rumah tangga di masa pandemik semakin banyak.	

Hasil Intepretasi Analisa Penelitian Awal UMKM Tahu Tempe ini setelah di observasi secara Stratified random sampling di 10 sampel UMKM didapat kesimpulan sebagai berikut : Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal pada Tabel seperti dituliskan di atas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Skor Total Kekuatan = 1,946
2. Skor Total Kelemahan = 0,86
3. Skor Total Peluang = 1,395
4. Skor Total Ancaman = 1,192

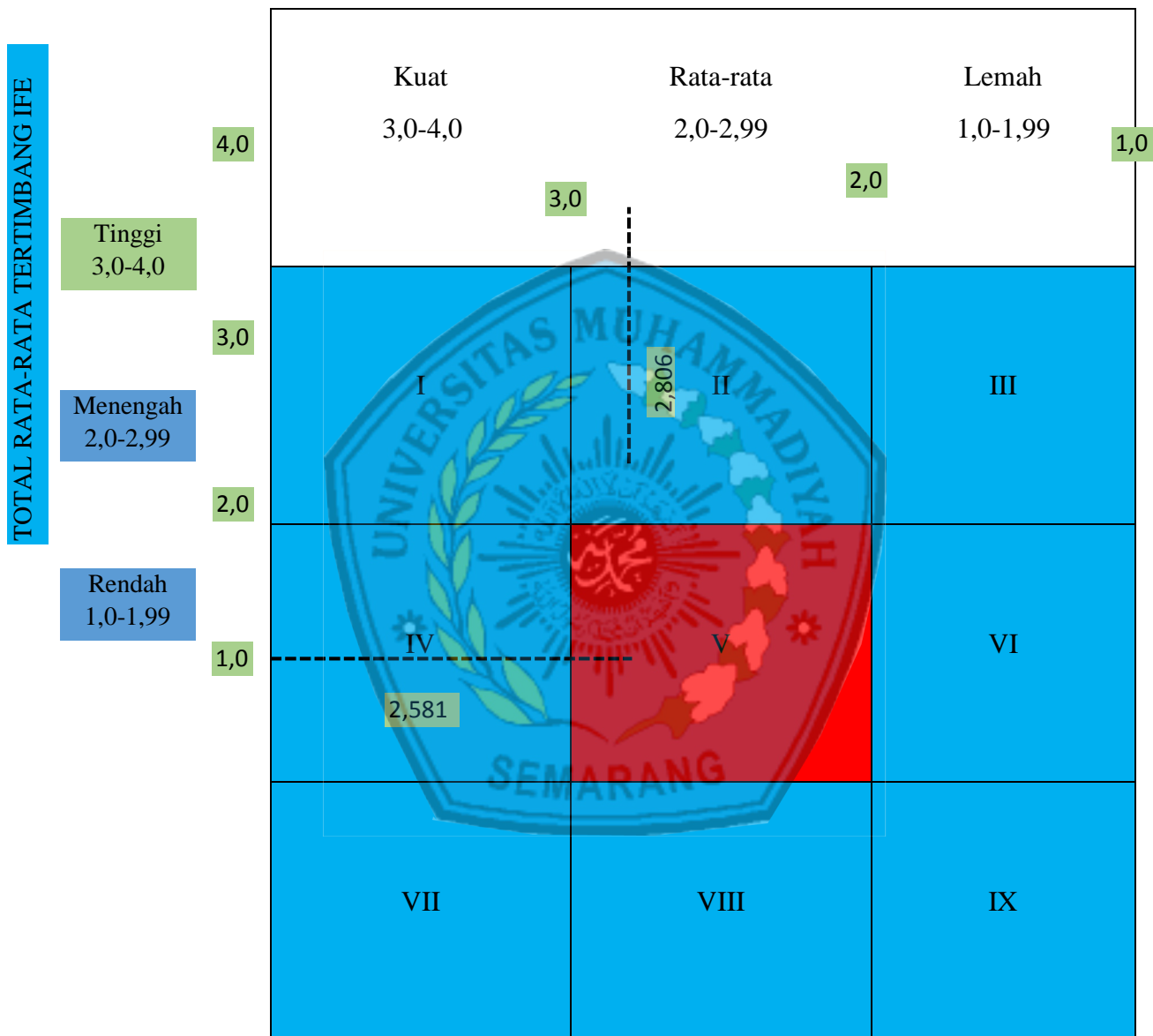
Dalam menentukan posisi perusahaan pada kuadran SWOT hasil kuantatif secara perhitungan EFAS dan IFAS, penulis mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya. Perhitungan yang dilakukan melalui pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) menjadi nilai atau titik pada sumbu Y.

Dari perhitungan data EFAS dan IFAS diatas, diketahui letak titik-titik koordinat posisi TPKS pada kuadran SWOT sebagai berikut:

1. Titik d pada sumbu x = $(1,946 - 0,86) = 1,086$
2. Titik e pada sumbu y = $(1,395 - 1,192) = 0,203$

F Stra_ Internal	Nilai Tertimbang	Faktor Stra_External	Nilai Tertimbang
KEKUATAN			
Kebanyakan UMKM Tahu Tempe sangat kuat dari sisi Mental berusaha	0,310	Perkembangan dan pertumbuhan UMKM masa pandemik semakin membaik dan tahan uji dari badai	0,294
Mampu merancang kegiatan dengan baik	0,333	Peningkatan konsumsi Tahu dan tempe serta peningkatan Image	0,290
Sudah mempunyai pola niaga yang secara tradisional cukup luas	0,297	Daya dorong secara riil dari Pemerintah Jawa tengah untuk semua UMKM	0,304
Jejaring orientasi bisnis mencakup wilayah yang cukup menyebar	0,303	Berkembangnya Model Tranformasi Teknologi	0,177
Mempunyai Standar operasi Produksi yang sudah tertata dengan baik	0,345	Pelanggan ritel dan rumah tangga di masa pandemik semakin banyak.	0,326
Mampu membuat operasionalisasi inovative sepanjang pandemik	0,358		
TOTAL TERTIMBANG	1,946		1,395
KELEMAHAN		ANCAMAN	
Tidak ada Organisasi yang terhubung antara mereka membuat UMKM Tahu Tempe kurang mendapat Informasi akurat,	0,150	Fluktuasi harga kedelai dan Biaya Impor yang membengkak	0,228
Tidak mampu mendapatkan askes pasar non tradisional	0,200	Pergeseran Usaha Keluarga menjadi usaha menengah	0,118
Biaya Usaha produksi bercampur dengan keluarga sehingga tidak ada kontrol	0,160	Kurangnya pelatihan bagi UMKM tahu tempe dikarenakan tidak adanya koordinasi	0,100
Tidak ada generasi pengembangan riset	0,140	Kurang adaptiv dalam penggunaan Model Komunikasi Pemasaran	0,291
Tidak mempunyai akses Sistem Informasi	0,210	Banyak pesaing baru dari Luar Semarang	0,188
		Lemah sekali posisi tawar dari Distributor Kedelai	0,267
TOTAL TERTIMBANG	0,86		1,192
	2,806		2,581

TOTAL RATA- TERTIMBANG IFE





Dari matriks SWOT diatas, terlihat bahwa posisi perusahaan saat ini berada pada kuadran I koordinat (1,946 ; 1,395) yaitu kuadran expansion (growth) seperti terlihat pada Secara riil Luasan Matriks dan Prioritas Strategi tergambar dalam tabel dibawah :

Kuadran	Posisi titik	Luas matrik	Ranking	Prioritas Strategi
I	(1,946 ; 1,395)	2,714	1	Growth
II	(1,946 ; 1,192)	2,319	2	Kombinasi
III	(0,86 ; 1,395)	1,198	3	High Risk
IV	(0,86 ; 1,192)	1,025	4	Growth

Posisi ini menandakan UMKM Tahu dan tempe masih diposisi yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya usaha ini / UMKM tahu tempe ini dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Diharapkan UMKM tahu dan tempe ini mampu menjaga dan mempertahankan. Strategi pada umumnya adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kesimpulan awal dari hasil observasi kepada UMKM ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

1. Penetrasi pasar adalah usaha peningkatan pangsa pasar atau market share suatu produk atau jasa melalui usaha pemasaran yang lebih gencar (David, 2006: 233). Persaingan yang sangat ketat dalam industri perdagangan kedelai mengharuskan UMKM tahu tempe lebih gencar dalam melakukan penetrasi pasar. Melalui usaha pemasaran, pelanggan diluar pasar utama mereka ataupun beberapa rantai pasar yang lama tidak aktif ataupun tidak loyal selayaknya disadarkan untuk memanfaatkan produksi tahu tempe UMKM.
2. Sedangkan strategi pengembangan produk merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk- produk atau jasa yang ada sekarang (David, 2006: 235). Usaha yang dijalankan harusnya saat ini sudah cukup beragam yaitu modifikasi bentuk olahan tahu temped an membuat terobosan innovative

Dengan bekal Pedoman hasil pengembangan matrik EFAS – IFAS diatas serta disposisi serta posisi pengembangan yang dikembangkan dari berbagai variabel baik kuantitative dan kualitative yang dikembangkan pada penelitian ini akan coba ditelusuri lagi arah dari subyek utama penelitian ini yakni : Bagaimana pengembangan leverage UMKM tahu tempe ini jika dikaitkan kembali akan keberadaan Mitra yang selama dua puluh tahun ini sudah tidak lagi berfungsi dan bagaimana menggambarkan konsep dalam kemitraan yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM tahu dan tempe.

Menganalisa Langkah-Langkah Simulasi Sistem Dinamis (Pada Tahap Pelaporan Kemajuan ini akan diberikan beberapa tahap awal dalam pengolahan Data

1. Identifikasi masalah

Berdasar implementasi hasil Analisa EFAS-IFAS , UMKM tahu tempe sangat potensial dikembangkan dengan konsep kemitraan yang diharapkan mampu menaikkan Kinerja usaha mereka dan apakah yang menjadi ukuran Kinerja Mitra Utama – UMKM tahu Tempe selama ini?

2. Tentukan faktor-faktor leverage yang dominan terhadap permasalahan.

Pada penelitian ini konsep Kemitraan yang di jadikan sebagai parameter adalah konsep memberikan konsep Tumbuh Bersama yakni jika (UMKM-Mitra) menganut prinsip-prinsip : saling membutuhkan, saling mendukung, dan saling menguntungkan. Pada penelitian ini dikembangkan tiga prinsip Leverage per Archetype. Ketiga perspektif tersebut saling terintegrasi satu sama lain serta berlangsung secara holistik dan berkesinambungan yakni :

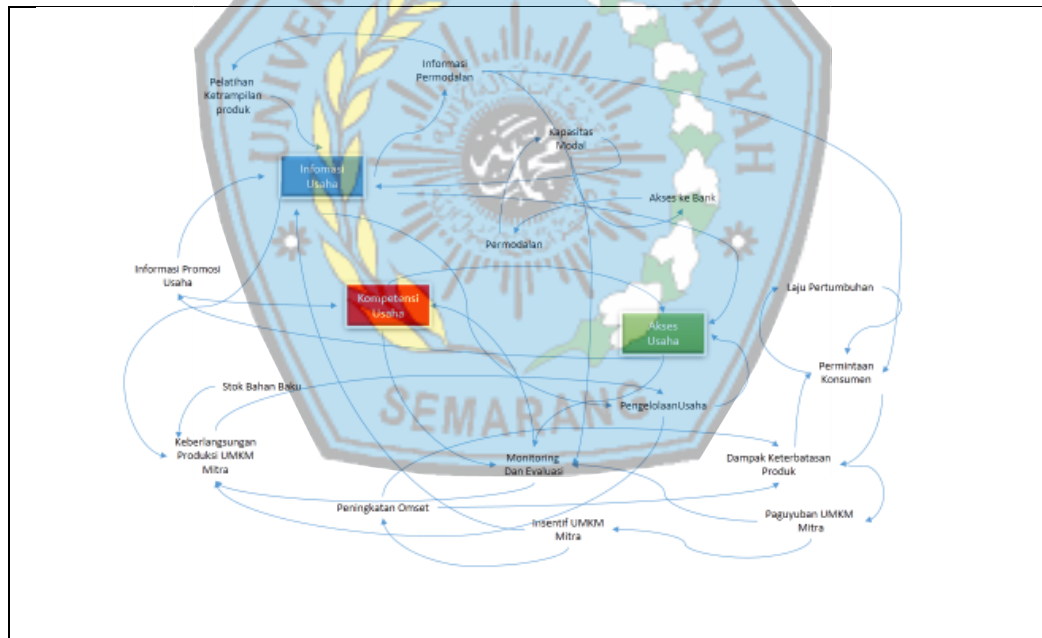
<i>Leverage pada Archetype Success to the Successful</i>	<p>Perspektif Informasi Usaha : Mitra besar memberikan informasi kepada UMKM Mitra-nya tentang adanya pelatihan ketrampilan, permodalan, dan promosi usaha.</p> <ul style="list-style-type: none">- Pelatihan ketrampilan produk diberikan untuk meningkatkan kualitas produk bagi UMKM Mitra.- Informasi Permodalan bagi UMKM Mitra untuk meningkatkan kapasitas Modal.- Informasi Promosi Usaha diberikan kepada UMKM Mitra untuk memperluas akses pasar, dan meningkatkan omset usaha.
<i>Leverage pada Archetype Limit to Success</i>	<p>Perspektif Kompetensi Usaha : hal-hal yang dilakukan oleh Mitra besar terhadap UMKM Mitra untuk meningkatkan kompetensinya, yaitu : peningkatan keberlangsungan produksi, melakukan monitoring dan evaluasi, peningkatan omset usaha, serta pemberian insentif.</p> <ul style="list-style-type: none">- Peningkatan keberlangsungan produksi UMKM Mitra, dilakukan melalui kegiatan konsultasi dengan pengusaha besar secara intensif dan continue mengenai hal-hal berikut : konsultasi tentang kegiatan pemasaran, teknik produksi, dan peluang usaha.- Monitoring dan evaluasi yang dilakukan pengusaha besar terhadap UMKM Mitra adalah dalam rangka memperkecil kesenjangan yang terjadi yang dapat mempengaruhi kualitas produk UMKM Mitra. Misalnya untuk mengatasi kekurangan stock bahan baku. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan melalui pembentukan jaringan pasokan bahan baku untuk kontinuitas usaha.- Peningkatan omset usaha dalam rangka meningkatkan pengembangan produk UMKM Mitra. Pengusaha besar mengedukasi UMKM Mitra tentang peningkatan omset usaha, yaitu tentang : perolehan keuntungan yang wajar, usaha yang kontinyu, berkesinambungan, dan berkelanjutan.- Pemberian Insentif bagi UMKM Mitra untuk meningkatkan omset usaha dan kapasitas modal usaha. Pemberian insentif bagi UMKM Mitra berupa perkuatan permodalan dan bantuan teknis serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.
<i>Leverage pada Archetype Growth and Under Investment</i>	<p>Perspektif Akses Usaha berupa pengembangan pasar, mempertahankan hubungan kemitraan, dan hubungan emosional antara pengusaha besar dengan UMKM Mitra.</p> <ul style="list-style-type: none">- Pengembangan pasar, berupa strategi pengembangan pasar bagi UMKM

Mitra, yaitu membuat barang yang dihasilkan laku dijual sehingga kegiatan produksi tidak terhenti. Kegiatan yang dilakukan adalah seharusnya untuk pengembangan pasar bagi UMKM Mitra, yaitu : mulai dari pengembangan sumber daya manusia, teknis produksi, manajemen, aspek pemasaran, bantuan permodalan hingga memberikan kepastian pasokan bahan baku.

- Mempertahankan hubungan kemitraan dalam rangka meningkatkan permintaan konsumen dan mengatasi dampak keterbatasan produksi. Upaya yang dilakukan Mitra seharusnya adalah mengukur pertumbuhan konsumsi bahan baku dll. Hal ini untuk mengetahui laju pertumbuhan usaha UMKM Mitra.

- Hubungan emosional menjelaskan adanya kesepakatan bersama antara pengusaha besar dengan UMKM Mitra tentang sistem produksi, sistem pemasaran, sistem pembayaran, dan transfer teknologi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam hubungan emosional melalui pembentukan paguyuban usaha yang dilakukan sesuai dengan bidang usaha dan lokasi..

3. Menelusuri terbentuknya loop umpan balik dan interaksi antara loop satu dengan yang lainnya. Pada Model penelusuran faktor Leverage pada no (2) akan dibuat diagram Causal antar unsur Leverage seperti nampak dalam Hasil Penelusuran dan observasi dengan menggunakan Teknik Wawancara



KESIMPULAN

Secara ringkas Secara keseluruhan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting yang dapat dirumuskan dalam beberapa kesimpulan sebagai berikut : Berdasarkan hasil proses simulasi model dengan *Systems Casual Leverage Loop* diperoleh beberapa struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM dengan Pihak Mitra yang diharapkan yakni Mitra berasal dari perusahaan besar yang mempunyai scope industri baik di

wilayah rantai niaga Tahu – tempe dan bahkan industry Impor kedelai. Dilihat dari hasil struktur Kemitraan terbangun dari tiga sisi sebagai berikut:

1. Perspektif Informasi Usaha-Sebaiknya Mitra untuk UMKM tahu tempe ini mampu memberikan informasi kepada UMKM Mitra tentang adanya pelatihan ketrampilan, permodalan, dan promosi usaha. Sehingga UMKM meningkatkan kreativitas, kredibilitas, dan aksesibilitas.
2. Perspektif Kompetensi Usaha – Sebaiknya Hal-hal yang dilakukan oleh Pihak Mitra untuk UMKM Tahu tempe ini untuk meningkatkan kompetensi usahanya, yaitu: peningkatan keberlangsungan produksi, melakukan monitoring dan evaluasi, peningkatan omset usaha, serta pemberian insentif
3. Perspektif Akses Usaha - Perspektif Akses Usaha berupa pengembangan pasar, mempertahankan hubungan kemitraan, dan hubungan emosional antara Mitra Utama dengan UMKM Mitra.

DAFTAR PUSTAKA

1. [Depdag] Departemen Perdagangan. Harga Komoditas Bahan Pangan. www.depdag.go.id (9 Desember 2010).
2. [Depkop] Departemen Koperasi. Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia. www.depkop.go.id. (13 Juli 2010).
3. [PRIMKOPTI] Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia Semarang Barat. 2008. Laporan Tahunan Pengurus Tahun Buku 2007. Semarang: Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia.
4. Agus, Sartono. 2015. Manajemen Keuangan: Teori dan Aplikasi. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPF
5. Ambar Sulistiyani 2014, Memahami Good Governance Dalam Perpektive SDM, Gava Media Yogyakarta.
6. Arikunto, Suharsimi. 2006. Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
7. Astley, WG, dan Van de Ven, AH. (1983). Central Perspective and Debate in Organizations Theory. Administrative Science Quarterly, Vol. 28. No.2.
8. Cyert, R, dan March, JG. (1992). A behavioral Theory of The Firm. 2nd. ed. New York: Blackwell
9. David, Meredith E et Al 2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix
10. Eisler, Riane and Montuori Alfonso 2011 “the Partnership Organization; Organizational Development Practitioner vol 33 Numer 22



11. Green Lawrence, 1980. Health Education: A Diagnostic Approach, The John Hopkins University Mayfield Publishing Co
12. Hubeis, Musa dan Najib, Mukhamad (2014) Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi. PT Elex Media Komputindo Jakarta
13. Kuncoro, Mudrajad (2006), Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Erlangga
14. Laporan Tahunan Pengurus Tahun Buku 2008. Semarang: Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia.
15. Laporan Tahunan Pengurus Tahun Buku 2009. Semarang: Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia
16. Model Kemitraan dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Pendidikan Kecakapan Hidup (Life Skill) di LKP Kota Yogyakarta
17. Mole & Capelera 2015. Leverage of Financial Statement Analysis. Eleventh Edition Singapore: McGraw Hill
18. Prihatin Saraswati Universitas Gadjah Mada, 2014 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
19. Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia Semarang Barat. 2009.
20. Primer Koperasi Produsen Tempe Tahu Indonesia Semarang Barat. 2010.
21. Scott K 1995 Handbook of Industrial Materials, Preparation and Characterisation, Netherlands: Elsevier
22. Statistik UMKM Provinsi Jawa Tengah - <http://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/>
23. Sugiyono. (2009). Metode Penelitian Administrasi. Cetakan ke-17. Bandung: Alfabeta.
24. Tasrif, M. 2004. Model Simulasi Untuk Analisis Kebijakan Pendekatan Metodologi System Dynamic, Kelompok Penelitian dan Pengembangan Energi ITB