

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PRODUKSI TAHU PADA PERUSAHAAN KELUARGA UD.PABRIK TAHU SAUDARA DI SURABAYA

Febrianto Raharjo Tandian dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: m31409124@john.petra.ac.id ; mia@peter.petra.ac.id

Abstrak—Tujuan dari pada penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha, menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal, melakukan analisis SWOT, dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha produksi tahu pada perusahaan keluarga UD.Pabrik Tahu Saudara di Surabaya. Jenis penelitian ini merupakan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan wawancara. UD.Pabrik Tahu Saudara merupakan perusahaan keluarga dengan bidang usaha mengolah kacang kedelai menjadi tahu. UD.Pabrik Tahu Saudara memiliki 4 fungsi bisnis, yaitu *marketing, accounting/finance, production/operation*, dan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa permintaan pasar akan produk tahu melebihi kapasitas yang dapat disediakan perusahaan, pasar potensial masih sangat besar sebagai peluang perusahaan, namun industri ini menghadapi tantangan berupa ketidakstabilan bahan baku sehingga seharusnya perusahaan meningkatkan kapasitas untuk dapat memenuhi permintaan pasar dengan strategi *cost leadership, differentiation*, dan *backward integration*.

Kata Kunci— Pengelolaan dan Pengembangan, Analisis Internal dan Eksternal, dan Formulasi Strategi.

I. PENDAHULUAN

Tahu sebagai makanan murah yang kaya gizi sudah merupakan kebutuhan pokok terutama bagi masyarakat dengan daya beli terbatas. Namun tahu yang dahulu dikenal sebagai makanan murah yang bergizi kini sudah tidak murah lagi. Akhir-akhir ini masyarakat Indonesia dibebani dengan kenaikan harga kacang kedelai yang menjadi sekitar Rp 7.000,- sampai Rp 9.000,- untuk setiap kilogramnya (www.tribunnews.com, 2012). Padahal sebelumnya harga kacang kedelai di pasaran sekitar Rp5.500,- sampai Rp 6.500,- per kilogramnya (www.bisnis.com, 2012). Dengan kenaikan harga kacang kedelai tentu akan berdampak pada kenaikan harga tahu karena bahan pokok untuk membuat tahu adalah kacang kedelai. Adanya kenaikan tersebut dikarenakan jumlah produksi atau hasil panen dalam negeri yang setiap tahun mengalami penurunan dan adanya kemarau panjang yang membuat gagal panen (www.tempo.co, 2012). Selain itu, adanya pembelian kacang kedelai secara besar-besaran yang diimpor oleh China dan Taiwan mengakibatkan harga kedelai dunia cenderung semakin naik.

Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa sekitar 71 persen kebutuhan pemenuhan kedelai dalam negeri pada tahun 2011 berasal dari impor. Sekitar 83,7 persen kedelai impor diserap untuk pembuatan tahu dan tempe yang

menjadikan industri tersebut sangat bergantung pada kedelai impor (ekonomi.kompasiana.com, 2012).

Kenaikan harga kacang kedelai membuat sebagian produsen melakukan mogok produksi sehingga membuat produksi tahu menurun (www.harianterbit.com, 2012). Bahkan banyak produsen tahu sampai menutup usahanya karena tingginya harga bahan baku membuat harga jual tahu menjadi mahal sehingga tidak mampu diserap oleh pasar (berita.liputan6.com, 2012).

Kenaikan harga kacang kedelai yang terjadi akhir-akhir ini merupakan salah satu contoh yang menggambarkan bahwa pada era bisnis modern sekarang terjadi perubahan yang cepat pada lingkungan bisnis. Hal ini mengakibatkan perusahaan membutuhkan strategi yang tepat agar dapat bertahan dan bisa berkembang. Strategi tersebut akan menjadi dasar untuk menentukan pengelolaan bagi perusahaan.

Pengelolaan adalah hal yang penting untuk diperhatikan karena pengelolaan merupakan dasar dari pencapaian efektifitas dan efisiensi yang nantinya menentukan kinerja perusahaan. Selain itu, dengan pengelolaan yang baik maka kestabilan perusahaan dapat lebih terjaga dan lebih siap dalam menghadapi tantangan eksternal. Pengelolaan harus menyeluruh di semua fungsi bisnis yang mencakup fungsi pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi dan sumber daya manusia. Bila pengelolaan telah dilakukan dengan baik maka perusahaan akan lebih siap untuk pengembangan bisnis yang lebih lanjut. Pengembangan bisnis ini penting dilakukan untuk mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Pengembangan harus terus dilakukan karena pesaing juga terus berkembang, sehingga bila perusahaan tidak mengembangkan bisnisnya maka perusahaan akan tertinggal dari pesaing. Dengan pengembangan bisnis perusahaan juga dapat berkembang lebih besar dan relatif lebih kuat dalam menghadapi persaingan.

Fenomena kenaikan harga kacang kedelai terutama berimbas pada industri tempe dan tahu yang berbahan baku kacang kedelai. UD.Pabrik Tahu Saudara merupakan salah satu usaha yang bisnisnya mengolah kacang kedelai menjadi tahu siap jual sehingga kenaikan harga kacang kedelai sangat mempengaruhi kinerja usahanya. UD.Pabrik Tahu Saudara telah berdiri sejak tahun 1950. Pabrik tahu tersebut mampu berdiri hingga sekarang dan menyuplai kebutuhan tahu di sejumlah pasar tradisional di Surabaya. Selain itu, UD.Pabrik Tahu Saudara masih dapat mempertahankan eksistensinya di saat banyaknya usaha sejenis yang bangkrut karena tidak mampu menghadapi tantangan kenaikan harga bahan baku.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis ingin meneliti pengelolaan dari UD.Pabrik Tahu Saudara. Penulis juga berusaha mengembangkan strategi yang sesuai dengan lingkungan bisnis yang sekarang agar dapat tetap bertahan bahkan berkembang.

Menurut Schemerhorn (2002, p.20), manajemen adalah proses *planning, organizing, leading, dan controlling* dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk memenuhi tujuan performa perusahaan. Sedangkan menurut Bateman dan Snell (2004, p.14), manajemen merupakan proses bekerja dengan orang dan sumber daya untuk memenuhi tujuan organisasi.

Manajemen strategi adalah proses formulasi dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Schemerhorn, 2002, p.203). Selain itu, manajemen strategi dapat diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan performa jangka panjang dari sebuah organisasi (Robbins dan Coulter, 2005, p.180).

Menurut Bateman dan Snell (2009, p.52, 58-66), lingkungan eksternal adalah semua kekuatan yang relevan di luar batas perusahaan seperti kompetitor, pelanggan, pemerintah, dan ekonomi. Banyak dari faktor ini yang tidak dapat dikontrol. Analisa eksternal dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Porter Five Forces Model*, dimana lingkungan eksternal terdiri dari pesaing, pemasok, *customer/pembeli*, pesaing baru, dan produk pengganti.

Menurut David (2011, p.135-151) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di dalam tiap fungsi bisnisnya, hal ini menyebabkan dalam memeriksa lingkungan internal harus menyeluruh di semua fungsi bisnis yang mencakup *marketing, finance/accounting, operation/production, research and development, dan management information system*. Menurut Madura (2007, p.11) ada 1 fungsi bisnis lagi, yaitu fungsi sumber daya manusia. Namun dalam penelitian ini yang relevan hanya ada 4 fungsi bisnis karena skala bisnis perusahaan yang diteliti masih kecil dan jumlah pekerja yang sedikit, sehingga tidak semua fungsi bisnis ada, maka fungsi bisnis yang relevan tersebut yaitu *marketing, finance/accounting, operation/production, dan sumber daya manusia*.

Pearce dan Robinson (2011, p.140-141) mengungkapkan bahwa SWOT adalah teknik dimana manajer gambaran umum secara cepat dari situasi strategis perusahaan. Hal tersebut berdasar asumsi bahwa strategi yang efektif berasal dari kondisi yang prima antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal (peluang dan ancaman).

Formulasi strategi dilakukan berdasarkan analisa SWOT. Dalam melakukan formulasi strategi, penelitian ini menggunakan *Porter generic strategy* yang dibagi menjadi tiga yaitu *cost leadership, differentiation, dan focus*. (Porter, dalam Kotler, 2009, p.59). Selain itu penelitian ini juga menggunakan *integration strategies* yang dibagi menjadi *forward, backward, dan horizontal integration*. (David, 2011, p.168-182)

Tujuan dari pada penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha, menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal, melakukan analisis SWOT, dan merumuskan

alternatif strategi pengembangan usaha produksi tahu pada perusahaan keluarga UD.Pabrik Tahu Saudara di Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat alamiah, penelitian yang tidak menggunakan model-model matematik, statistik atau komputer (Kurniawan, 2012, p.22). Penelitian deskriptif membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki (Nazir, 2003, p.54).

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berasal dari penelitian yang bersifat alamiah, penelitian yang tidak menggunakan model-model matematik, statistik atau komputer (Kurniawan, 2012, p.22). Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari informasi usaha dan manajemen pada UD.Pabrik Tahu Saudara.

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dengan survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Sugiyono, 2009, p.216). Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban wawancara dengan informan tentang profil perusahaan, keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Untuk menentukan sumber informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling non-probability*. *Non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis *sampling non-probability* yang digunakan adalah *purposive sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel dimana orang yang akan diwawancarai dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2009, p.216-219).

Sumber informan utama dalam penelitian ini adalah pemilik dari UD.Pabrik Tahu Saudara, yaitu Sunny Yohannes. Penulis memilih pemilik sebagai sumber informan karena pemilik mengetahui dan mengelola semua hal yang berkaitan dengan pabrik. Anak pemilik UD.Pabrik Tahu Saudara juga diwawancarai oleh penulis, karena bagi perusahaan keluarga suksesi ke generasi berikutnya dianggap penting, sehingga perlu melihat dari perspektif penerus usaha keluarga. Di samping itu, anak pemilik UD.Pabrik Tahu Saudara juga telah mulai ikut mengelola perusahaan keluarga ini. Penulis juga memilih mewawancarai pekerja yang sudah lama bekerja di UD.Pabrik Tahu Saudara sehingga sudah mengerti secara mendalam tentang UD.Pabrik Tahu Saudara. Selain itu, penulis juga akan mewawancarai konsumen dari UD.Pabrik Tahu Saudara yang telah cukup lama menjadi pelanggan sebagai pihak eksternal perusahaan.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan data dengan melakukan wawancara. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur, dimana wawancara tersebut termasuk dalam kategori *in-depth interview*. Tujuan dari wawancara jenis semi terstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana

pihak yang diajak wawancara diminta pendapat serta ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2009, p.233).

Penelitian ini menggunakan teknik analisa data perbandingan tetap. Peneliti menggunakan teknik analisa perbandingan tetap karena aktivitas dalam teknik tersebut dapat membantu mempercepat proses dan memperjelas data penelitian. Aktivitas dalam analisis data ada tiga, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*).

Penelitian ini diuji menggunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. (Sugiyono, 2011, p.273-274).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Usaha dan Pengelolaan Internal UD. Pabrik Tahu Saudara.

UD.Pabrik Tahu Saudara bergerak pada bidang manufaktur, yaitu pabrik yang mengolah kedelai menjadi tahu putih yang siap jual. Perusahaan ini memiliki karyawan sebanyak 15 orang yang terbagi dalam bagian *production/operation* dan *marketing*. Untuk bagian *accounting/finance* dan sumber daya manusia dipegang langsung oleh pemilik. Seluruh karyawan dibawah langsung oleh pemilik.

Proses produksi diawali dengan mengeluarkan kacang kedelai dari dalam gudang penyimpanan. Kacang kedelai ini akan diperiksa apakah setelah disimpan masih memenuhi standar kualitas. Jika memenuhi standar kualitas, maka kacang kedelai akan dicuci dan direndam selama 6 jam. Kacang kedelai yang telah direndam, diangkat lalu dimasukkan ke dalam mesin penggilingan dan digiling hingga halus. Gilingan kacang kedelai dimasak dengan menggunakan mesin uap. Proses memasak berlangsung sekitar 15-20 menit. Gilingan kacang kedelai setelah dimasak akan berubah menjadi bubur kedelai. Bubur kedelai disaring menggunakan kain belacu. Proses penyaringan dilakukan dengan menggoyangkan kain agar air jatuh ke bawah. Air tersebut ditampung dalam wadah yang besar. Air hasil proses penyaringan akan digunakan untuk membuat tahu. Air tersebut dicampur dengan asam cuka agar menggumpal. Gumpalan tahu tersebut masih bercampur dengan air, sehingga perlu dipisah terlebih dahulu. Gumpalan tahu yang sudah dipisahkan dengan air asam diletakkan di dalam cetakan kayu yang sebelumnya dilapisi dengan kain belacu. Setelah itu cetakan ditutup dan ditindih agar air yang masih tercampur pada gumpalan tahu dapat dibuang. Setelah tidak ada air lagi, maka tahu dikeluarkan dari cetakan lalu dipotong-potong dan diletakkan di dalam tong bercampur dengan air asam. Maka proses pengolahan selesai dan tahu siap dijual. Sebelum dikirim, tahu akan diperiksa kualitasnya

dengan dilihat langsung oleh pemilik. Tahu ini akan dikirim ke *customer* dengan menggunakan truk perusahaan.

Pengelolaan didalam perusahaan mencakup pengelolaan *marketing, finance/accounting, operation/production*, dan sumber daya manusia yang masih tergabung menjadi satu dan bergantung pada pemilik. Aktivitas *marketing* yang dilakukan hanya berupa pengiriman dan penawaran langsung di awal bisnis untuk mencari pelanggan. Sedangkan dalam bidang *finance/accounting*, sumber modal seluruhnya dari modal sendiri dan laba yang ditahan, pemilik membuat laporan laba rugi sederhana. Bagian *operation./production* memproduksi 4-5 ton tahu per hari dengan dibantu mesin uap agar lebih efisien. Sedangkan pada aspek sumber daya manusia, karyawan dipekerjakan sesuai kompetensinya dengan pengarahan langsung dari pemilik.

Lingkungan Eksternal

Dengan menggunakan *Porter's Five Force Model*, maka lingkungan eksternal terdiri dari pesaing, pemasok, *customer*, pesaing baru, dan produk pengganti. Dimana pada aspek pesaing perusahaan memiliki sekitar 30 pesaing yang menarget pasar yang sama yaitu Surabaya, kecepatan pertumbuhan industri yang lambat karena terkendala ketidakstabilan harga bahan baku, dan tidak banyak perbedaan pada produk yang ditawarkan. Sedangkan pada aspek pemasok, perusahaan tidak memiliki pemasok tetap karena tergantung keadaan panen, harga, dan kualitas sehingga tidak ada biaya peralihan, pemasok memiliki cukup banyak pilihan untuk menjual ke pabrik lain. Pada aspek *customer*, komposisi *customer* perusahaan tidak didominasi *customer* tertentu sehingga tidak ada ketergantungan, dan *customer* memiliki cukup banyak pilihan untuk membeli produk dari pabrik lain. Pada aspek pesaing baru, berkaitan dengan *barriers of entry* tidak ada peraturan pemerintah yang terlalu berpengaruh, modal yang dibutuhkan relatif besar, tidak ada merk yang menguasai pasar, saluran distribusi yang dapat digunakan semua pihak, sehingga *barriers of entry* relatif lemah karena hanya dari kebutuhan modal. Sedangkan pada aspek produk pengganti, tahu memiliki posisi yang kuat karena sedikitnya pilihan produk pengganti dan kecilnya kemungkinan muncul produk pengganti.

Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

Strength dari UD. Pabrik Tahu Saudara berupa harga produk yang kompetitif, sistem pengambilan bahan baku yang fleksibel, sumber pendapatan yang stabil, modal potensial yang kuat, dan peralatan buatan sendiri sehingga lebih efisien. Sedangkan *weakness* perusahaan yaitu fungsi marketing tidak dijalankan, tidak ada pendelegasian tugas, sumber modal terlalu konvensional, kurangnya ketersediaan informasi untuk pengambilan keputusan, dan kapasitas produksi terbatas. Perusahaan juga memiliki *opportunities* berupa banyaknya permintaan tahu, peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya makanan sehat, sedikitnya pilihan barang substitusi bagi masyarakat dengan daya beli terbatas, kemajuan teknologi yang dapat meningkatkan produktivitas, dan peningkatan jumlah penduduk. Di samping itu yang menjadi *threats* bagi perusahaan yaitu ketidakstabilan harga bahan baku, fluktuasi

nilai mata uang, banyaknya pesaing, *customer* memiliki informasi harga, dan *barriers of entry* lemah.

Analisa SWOT Matrix.

Strategi SO yang cocok bagi perusahaan yaitu: (1) Memperluas daerah pemasaran mengingat masih besarnya potensi *customer* baru di luar daerah sekarang; (2) Menggunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas agar lebih efisien; (3) Perluasan target pasar pada masyarakat yang peduli kesehatan untuk menghindari persaingan yang terlalu ketat dan perang harga.

Sedangkan pada sisi WO strategi yang cocok bagi perusahaan ialah: (1) Memaksimalkan fungsi marketing untuk dapat memaksimalkan peluang pasar karena marketing perusahaan sangat kurang dimana aktivitas yang rutin dilakukan hanya pengiriman; (2) Meningkatkan kapasitas produksi karena sebelum memaksimalkan penjualan tentunya harus dapat memproduksi lebih untuk dapat menyediakan lebih banyak produk untuk dijual; (3) Memperbaiki struktur modal yang terlalu konvensional untuk dapat meningkatkan kapasitas modal dan profitabilitas.

Strategi ST yang cocok bagi perusahaan yaitu : (1) Memiliki sumber pasokan bahan baku sendiri untuk meminimalkan ancaman besar berupa ketidakstabilan harga bahan baku; (2) Melakukan aktivitas lindung nilai bila pengambilan bahan baku dari impor untuk mencegah kerugian kurs.

Strategi WT yang cocok dijalankan perusahaan yaitu memperbaiki pengelolaan agar makin banyak informasi tersedia untuk pengambilan keputusan, hal ini penting karena tingginya persaingan menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.

Formulasi Strategi

Berdasarkan analisa SWOT yang telah dilakukan maka didapatkan strategi yang cocok bagi perusahaan yaitu (1) *Cost Leadership* dimana Strategi ini dirancang karena dalam industri tahu dengan target pasar saat ini yaitu pedagang pasar tradisional, hal yang terutama harus dipenuhi adalah harga yang murah serta kualitas terjaga. Harga tahu yang semakin murah membuat *customer* tertarik dan membelinya. Oleh karena itu, UD.Pabrik Tahu Saudara dapat menerapkan strategi *cost leadership* dengan meningkatkan skala produksi dan peningkatan efisiensi agar harga pokok penjualan dapat lebih rendah sehingga perusahaan dapat menjual tahu dengan harga lebih murah. (2) *Differentiation* dimana Dalam menarget pasarnya yang ada sekarang perusahaan harus menggunakan *cost leadership*. Namun untuk mengatasi ketatnya persaingan yang ada perusahaan juga perlu menarget segmen lain. Perusahaan dapat membidik masyarakat yang mulai menerapkan gaya hidup sehat yang terutama berasal dari kalangan menengah keatas yang memiliki daya beli cukup tinggi. Perusahaan dapat menjual produknya ke masyarakat menengah keatas dengan membuat jenis produk yang berbeda yaitu dengan kemasan yang diberi merek dan berbagai informasi nilai gizi yang terkandung pada tahu. Tentunya produk ini dipasarkan melalui saluran distribusi yang berbeda yaitu pasar retail modern, seperti supermarket dan

hypermarket. Pemilihan saluran distribusi tersebut karena ada kecenderungan kalangan menengah keatas yang peduli kesehatan telah beralih dari pasar tradisional ke pasar modern dan rela membayar lebih untuk produk yang sama hanya dengan kemasan yang lebih menarik. Kemasan dan harga yang berbeda akan menimbulkan persepsi yang berbeda walaupun sebenarnya tidak banyak perbedaan dari isi produk. Dengan adanya nilai tambah tersebut dan target pasar yang berdaya beli lebih tinggi tentunya harga jual produk juga akan lebih mahal dan margin laba yang lebih besar. (3) *Backward Integration* dimana Strategi ini dirancang agar UD.Pabrik Tahu Saudara tidak perlu lagi membeli bahan baku dari pemasok. Akan lebih baik jika UD.Pabrik Tahu Saudara membuat usaha pertanian khusus kacang kedelai, dimana nantinya kacang kedelai tersebut digunakan untuk pembuatan tahu UD.Pabrik Tahu Saudara sendiri. Dengan adanya hal tersebut, UD.Pabrik Tahu Saudara akan terintegrasi antara pemasok kacang kedelai dan pengolah kacang kedelai sehingga harganya bisa lebih murah. Strategi ini juga sangat berguna untuk mengatasi masalah tidak stabilnya harga bahan baku karena jumlah pasokan di pasar yang tidak stabil. Di sisi lain, strategi ini memiliki risiko gagal panen karena kurangnya pengalaman. Untuk meminimalkan risiko ini, perusahaan disarankan hanya membeli tanah dan menyerahkan pengelolaan pertanian tersebut pada petani kacang kedelai yang telah berpengalaman. Namun tetap ada risiko gagal panen karena faktor alam yang diluar kendali manusia. Tetapi secara keseluruhan, keuntungan dan risiko dari strategi ini lebih menguntungkan daripada menanggung risiko kenaikan harga yang sangat fatal bagi produsen tahu.

Strategi-strategi tersebut harus didukung dengan kebijakan untuk merealisasikannya. Kebijakan yang dapat mendukung strategi tersebut adalah menambah modal dengan memaksimalkan modal sendiri dan menggunakan pinjaman bank. Kebijakan tersebut digunakan untuk mendukung kebijakan menambah kapasitas melalui peralatan dan jumlah tenaga kerja untuk seluruh fungsi bisnis perusahaan, serta untuk pengembangan produk baru yang menarget segmen menengah ke atas berikut pemasarannya, dan menjamin kestabilan bahan baku dengan membuat pertanian kedelai sendiri.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan kondisi eksternal UD.Pabrik Tahu Saudara dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki posisi yang kuat dalam menghadapi ancaman produk pengganti, hal ini dikarenakan alternatif produk pengganti sedikit. Produk pengganti pun tidak ada yang mendominasi karena bergantung selera dan tetap harus divariasikan. Selain itu kecil kemungkinan di masa depan akan muncul produk pengganti baru berupa makanan dengan gizi tinggi dan harga terjangkau semua kalangan karena dilihat dari perkembangan sejak dulu perkembangan ke arah makanan ringan dan makanan premium untuk kelas atas. Di sisi lain posisi perusahaan lemah dalam menghadapi ancaman pesaing baru. Hal ini dikarenakan

barriers of entry yang lemah dimana peraturan pemerintah yang tidak terlalu ketat, tidak ada merek yang menguasai pasar, dan saluran distribusi yang dapat digunakan siapa pun. Hal ini membuat industri ini mudah untuk dimasuki. Sedangkan posisi perusahaan dibandingkan pesaing, pemasok, dan customer cenderung berimbang sehingga tidak terlalu diuntungkan atau dirugikan.

2. Berdasarkan kondisi internal UD.Pabrik Tahu Saudara dapat disimpulkan bahwa fungsi *Production/Operation* dikelola dengan cukup baik. Hal ini terlihat dari pemilihan teknologi dan fasilitas yang dilakukan dengan baik sesuai kriteria, adanya kontrol proses, pengaturan persediaan bahan baku dan barang jadi yang ditangani dengan baik sehingga selalu cukup untuk memproduksi sesuai permintaan dan memenuhi pesanan yang telah diterima, pengukuran kerja karyawan produksi yang jelas, dan kualitas produk yang terkontrol. Fungsi Sumber Daya Manusia juga telah dikelola dengan cukup baik terlihat dari perekrutan pekerja sesuai kebutuhan, aktivitas memotivasi yang dilakukan melalui sistem penggajian serta pengarahan yang dilakukan dengan baik, dan evaluasi yang dilakukan dengan tepat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan fungsi *marketing* dan *finance/accounting* masih membutuhkan banyak perbaikan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Berdasarkan analisa SWOT dapat disimpulkan bahwa *Strength* dari UD. Pabrik Tahu Saudara berupa harga produk yang kompetitif, sistem pengambilan bahan baku yang fleksibel, sumber pendapatan yang stabil, modal potensial yang kuat, dan peralatan buatan sendiri sehingga lebih efisien. Sedangkan *weakness* perusahaan yaitu fungsi marketing tidak dijalankan, tidak ada pendelegasian tugas, sumber modal terlalu konvensional, kurangnya ketersediaan informasi untuk pengambilan keputusan, dan kapasitas produksi terbatas. Perusahaan juga memiliki *opportunities* berupa banyaknya permintaan tahu, peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya makanan sehat, sedikitnya pilihan barang substitusi bagi masyarakat dengan daya beli terbatas, kemajuan teknologi yang dapat meningkatkan produktivitas, dan peningkatan jumlah penduduk. Di samping itu yang menjadi *threats* bagi perusahaan yaitu ketidakstabilan harga bahan baku, fluktuasi nilai mata uang, banyaknya pesaing, customer memiliki informasi harga, dan *barriers of entry* lemah.

4. Berdasarkan hasil formulasi strategi yang didasarkan pada analisa SWOT maka dapat disimpulkan perusahaan saat ini memproduksi tahu sesuai dengan pesanan *customer*. Sebenarnya permintaan pasar akan produk tahu melebihi kapasitas yang dapat disediakan perusahaan, pasar potensial masih sangat besar sebagai peluang perusahaan sehingga seharusnya perusahaan menaikkan kapasitas dan menambah jumlah karyawan agar dapat memenuhi permintaan pasar. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, pengembangan usaha yang cocok dilakukan perusahaan adalah menggunakan strategi *cost leadership* dengan fokus pada peningkatan skala ekonomi dan efisiensi, *differentiation* dengan menarget segmen menengah ke atas melalui produk dengan nilai tambah pada kemasan dan saluran distribusi, dan *backward integration* dengan memiliki pertanian kacang kedelai sendiri

untuk meminimalkan ancaman besar ketidakstabilan harga bahan baku.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S., dan Snell, S. A. (2002). *Management: Competing in the New Era*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Bateman, T. S., dan Snell, S. A. (2004). *Management: The New Competitive Landscape*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Bateman, T. S., dan Snell, S. A. (2009). *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th ed.). England: Pearson Education.
- Donna, A. (2012, July 25). 12 Pabrik Tahu Tempe di Tasikmalaya Bangkrut. *Berita Satu*. Retrieved October 3, 2012, from <http://www.beritasatu.com/mobile/nasional/62194-12-pabrik-tahu-tempe-di-tasikmalaya-bangkrut.html>.
- Hakim, V. (2012, July 24). Harga Kedelai Naik, Pengrajin Tempe Tahu Bangkrut. *Liputan 6*. Retrieved September 4, 2012, from <http://berita.liputan6.com/read/423852/harga-kedelai-naik-perajin-tempe-tahu-bangkrut>.
- Halvaima, N. E. (Eds.). (2012, July 23). Harga Kedelai Naik, Pengrajin Tahu Tempe Mogok Produksi. *Harian Terbit*. Retrieved September 4, 2012, from <http://www.harianterbit.com/2012/07/23/pengrajin-tahu-tempe-mogok-produksi/>.
- Hess, E. D. (2006). *The Successful Family Business*. USA: Preager Publishers.
- Hoover, E. A., dan Hoover, C. L. (2000). *Akrab dan Harmonis dalam Bisnis Keluarga*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Industri Tempe Desak Pemerintah Intervensi Harga Kedelai. (2012, July 25). *Bisnis Indonesia*. Retrieved September 13, 2012, from <http://www.bisnis.com/articles/industri-tempe-desak-pemerintah-intervensi-harga-kedelai>.
- Kotler, P., Keller, K. L., Swee, H. A., Siew M. L., dan Chin T. T. (2009). *Marketing Management An Asian Perspective* (5th ed.). Singapore: Prentice Hall.
- Kurniawan, B. (2012). *Metodologi Penelitian*. Tangerang: Jelajah Nusa.
- Kurniawan, G. (2012, July 25). Harga Kedelai Naik, Harga Tahu Juga Naik. *Tribun News*. Retrieved September 4, 2012, from <http://www.tribunnews.com/2012/07/25/harga-kedelai-naik-harga-tahu-juga-naik>.
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., dan Moore, C. W. (2010). *Small Business Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed.). (Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed.). (Buku 2). Jakarta: Salemba Empat.

- Nazir, M. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., dan McHugh, S.M. (2005). *Understanding Business*. (7th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Companies.
- Prihtiyani, E. (2012, August 29). Harga Kedelai Naik karena Aksi Borong China. *Kompas*. Retrieved September 4, 2012, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2012/08/29/13523748/Harga.Kedelai.Naik.karena.Aksi.Borong.China>.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. (2005). *Management*. USA: Pearson Education.
- Ruslan, K. (2012, July 28). Produksi Kedelai: Indonesia “Bangsa Tempe”. *Kompasiana*. Retrieved September 4, 2012, from <http://ekonomi.kompasiana.com/agrobisnis/2012/07/28/produksi-kedelai-indonesia-%E2%80%9Cbangsa-tempe%E2%80%9D/>.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. USA: John & Wiley Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R. (2011). *Introduction to Management*. Asia: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Susanto A. B., Wijanarko, H., Susanto, P., dan Mertosono, S. (2007). *Jakarta Consulting Group On Family Business*. (1st ed.). Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Taufiq, F. (2012, July 25). Alasan Harga Kedelai Naik Tajam. *Tempo*. Retrieved September 4, 2012, from <http://www.tempo.co/read/news/2012/07/25/092419243/Alasan-Harga-Kedelai-Naik-Tajam>.