



3.0 | 2019



STIA LAN  
BANDUNG

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

## ANALISIS SWOT TAHU CINTA RASA DALAM UPAYA PENGEMBANGAN INDUSTRI MAKANAN DI KABUPATEN SUMEDANG

<sup>1</sup>Asep Yuda Periwa, <sup>2</sup>Entis Sutisna, <sup>3</sup>Hari Kharisma, <sup>4</sup>Indri Okiandi

<sup>12345</sup>Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang,  
Indonesia

e-mail : <sup>1</sup>asepyuda94@gmail.com, <sup>2</sup>entis2697@gmail.com,  
<sup>3</sup>harikharisma26@gmail.com, <sup>4</sup>indriokiandi96@gmail.com

### Abstrak

Tujuan dari 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 Pabrik Tahu Cinta Rasa di Sudimampir. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data menggunakan wawancara. Pabrik Tahu Cinta Rasa merupakan perusahaan keluarga dengan bidang usaha mengolah kacang kedelai menjadi tahu. Pabrik Tahu Cinta Rasa 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.

### *Swot Analysis Of Tofu Cinta Rasa In Efforts To Develop The Food In The District Sumedang*

#### Abstract

*This research purposed to describe business management, analyze the internal and external conditions, conducting a SWOT analysis, and formulate alternative strategies in developing the tofu production of the family business "Tahu Cinta Rasa" in Sudimampir. This research used a descriptive qualitative method by collecting data through interviews. Tahu Cinta Rasa is a family business in soybeans processing into tofu. Tahu Cinta Rasa company owns 4 business functions, they are marketing, accounting/finance, production/operation, and human resources. The results show that market demand exceeds the company capacity, and this huge potential market is an opportunity for the compan., However, this industry faces a challenge that is instability of raw materials. Therefore, the company should increase capacity to be able in fulfilling market demand by applying strategies such as cost leadership, differentiation, and backward integration.*

**Keywords:** Management and Development, Analysis Internal and External, and Strategy Formulation.

## A. 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. 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.

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 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. Pabrik Tahu Cinta Rasa merupakan salah satu usaha yang bisnisnya mengolah kacang kedelai menjadi tahu siap jual sehingga kenaikan harga kacang kedelai sangat mempengaruhi kinerja usahanya.

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

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).

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

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

kelemahan) dan situasi eksternal (peluang dan ancaman).

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 Pabrik Tahu Cinta Rasa di Sudimampir.

## B. PEMBAHASAN

### Deskripsi Usaha dan Pengelolaan Internal Pabrik Tahu Cinta Rasa.

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

## KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

pengganti dan kecilnya kemungkinan muncul produk pengganti.

### **Strength, Weakness, Opportunities, Threats.**

*Strength* dari Pabrik Tahu cinta rasa 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, Pabrik Tahu Cinta Rasa 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

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

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 Pabrik Tahu Cinta Rasa tidak perlu lagi membeli bahan baku dari pemasok. Akan lebih baik jika Pabrik Tahu Cinta Rasa membuat usaha pertanian khusus kacang kedelai, dimana nantinya kacang kedelai tersebut digunakan untuk pembuatan tahu Pabrik Tahu Cinta Rasa sendiri.

## PENUTUP DAN REKOMENDASI

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

1. Berdasarkan kondisi eksternal Pabrik Tahu Cinta Rasa 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.

Dengan adanya hal tersebut, Pabrik Tahu Cinta Rasa 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.

Sedangkan posisi perusahaan dibandingkan pesaing, pemasok, dan customer cenderung berimbang sehingga tidak terlalu diuntungkan atau dirugikan.

2. Berdasarkan kondisi internal Pabrik Tahu Cinta Rasa 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.

3. Berdasarkan analisa SWOT dapat disimpulkan bahwa *Strength* dari Pabrik Tahu Cinta Rasa 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.

4. Berdasarkan hasil formulasi strategi yang didasarkan pada analisa SWOT maka

# KONFERENSI NASIONAL ILMU ADMINISTRASI

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.

## REFERENSI

Badan Pusat Statistika (BPS)  
Kabupaten Sumedang.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.

Schemerhorn, 2002, (Robbins dan Coulter, 2005, p.180). p.203) *Porter's Five Force Model*, Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. (2011).

Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control (12th ed.). New York: McGraw-Hill Companies

Taufiq, F. (2019, 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>. ([www.tempo.co](http://www.tempo.co), 2012).