

## ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI METODE *COMPETITIVE POSITIONING ANALYSIS* TERHADAP PERUSAHAAN TAHU EKA SARI

Ridandi Bintang Pamungkas dan Ritzky Karina, M. R. Brahmana  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
*E-mail:* ridandi.bintang@gmail.com

**Abstrak**— Industri tahu merupakan salah satu industri yang cukup potensial di Indonesia karena tingkat konsumsinya yang terus meningkat, sehingga unit usaha tahu di Indonesia pun terus bertambah. Hal ini menyebabkan persaingan di industri tahu semakin meningkat dan untuk tetap bertahan dibutuhkan strategi yang baik, salah satunya dengan membuat keunggulan kompetitif melalui posisi di pasar. Dalam penelitian ini, objek yang diteliti adalah perusahaan tahu eka sari, yaitu salah satu *market leader* pasar tahu di wilayah kabupaten Madiun. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi pengembangan bisnis dari perusahaan tahu eka sari, dan untuk mendeskripsikan cara perusahaan memposisikan dirinya di pasar melalui analisa *competitive positioning*.

Metode penelitian ini adalah kualitatif, dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, sumber data berasal dari data primer dan sekunder, metode pengumpulan data berasal dari wawancara, dan hasil analisa diuji menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa arah strategi dari perusahaan tahu eka sari adalah untuk menjaga posisi yang dominan di pasar, dan untuk mencapai hal tersebut, strategi pengembangan bisnis perusahaan tahu eka sari mengandalkan kualitas tahu dan teknologi produksi, dan produk perusahaan diposisikan sebagai produk berkualitas *premium* untuk konsumen dengan kebutuhan konsumsi massal.

**Kata Kunci**— Industri Tahu, Pengembangan Bisnis, Bauran Pemasaran, Analisa *Five Forces*, Analisa SWOT, *Competitive Positioning*

### I. PENDAHULUAN

Hampir 90% kedelai yang beredar di Indonesia digunakan untuk bahan dasar pangan seperti tahu, tempe, kecap, dan susu kedelai (*Puslitbang*, 2008). Proporsi yang tinggi ini disebabkan oleh banyaknya jumlah unit usaha tahu dan tempe, BPS (2013) mencatat bahwa terdapat sekitar 115 ribu unit usaha tahu dan tempe yang tersebar di seluruh Indonesia. Penyebab banyaknya usaha tahu dan tempe adalah karena jumlah permintaan yang tinggi, kedua produk ini merupakan produk yang relatif terjangkau bagi semua kalangan, dan di sisi lain dapat menjadi sumber protein yang tidak kalah dengan daging, sehingga menjadikannya salah satu makanan favorit di Indonesia, hal ini dilihat dari cukup banyaknya makanan tradisional Indonesia yang menggunakan tahu atau tempe sebagai bahan dasarnya, seperti tahu atau tempe goreng, semur tahu, tahu tempe penyet, dan sejenisnya. Kedua jenis makanan ini sudah tidak terpisahkan dengan perilaku makan masyarakat Indonesia, khususnya Tahu.

Di Indonesia, tahu merupakan salah satu komoditas yang potensial, karena selain harganya yang relatif terjangkau apabila dibandingkan dengan produk lain seperti daging, Tahu juga memiliki kandungan protein yang cukup tinggi, selaras dengan bahan bakunya, yaitu kedelai yang juga memiliki kandungan protein yang tinggi (Sarwono & Saragih, 2003), Sehingga, tahu sangat ideal sebagai bahan makanan sehari-hari yang bergizi bagi masyarakat Indonesia, dan oleh karena itu, perkembangan industri tahu, khususnya perkembangan usaha yang memproduksi tahu menarik untuk dicermati.

Saat ini, industri tahu di Indonesia sedang tergoncang dengan adanya kenaikan harga kedelai, baik kedelai impor maupun kedelai lokal, hal ini menyebabkan banyak usaha-usaha dengan produk berbahan dasar kedelai, terutama usaha tempe dan tahu terbebani dengan biaya yang semakin meninggi (*vivanews.com*, 2013). Sehingga, untuk tetap bertahan dalam industri diperlukan adanya strategi untuk menghadapi tekanan yang dapat memengaruhi eksistensi perusahaan secara berkelanjutan, salah satu alat yang dapat digunakan untuk merancang strategi kompetitif perusahaan adalah *competitive positioning analysis*, dengan analisa ini, diharapkan perusahaan dapat membuat perencanaan strategis yang berkaitan dengan posisi kompetitif-nya (Fleisher & Bensoussan, 2007, p.103).

Perusahaan tahu Eka Sari adalah sebuah perusahaan tahu ber-skala menengah yang berlokasi di kota Caruban, kecamatan Mejayan, kabupaten Madiun. Usaha ini didirikan pada tahun 1972 oleh Bapak H.Isy Kariman, dan terus berkembang sebagai salah satu pemasok tahu yang cukup terkenal di daerah Karesidenan Madiun, Produk yang dihasilkan oleh usaha ini hanya tahu putih yang dikhususkan untuk konsumsi sehari-hari. Hingga saat ini, karyawan yang dipekerjakan pada usaha ini adalah sebanyak 30 orang yang terbagi pada bagian administrasi, distribusi, dan produksi. Pertahunnya usaha ini mampu memproduksi kurang lebih 400 ton tahu, dan untuk perharinya mampu menghasilkan sekitar satu setengah ton tahu, jumlah-jumlah ini dapat berubah karena usaha ini memproduksi tahu berdasarkan rekomendasi looper dan juga permintaan pasar.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana strategi perusahaan tahu Eka Sari dalam perkembangannya di dalam industri tahu,. Dan juga mendeskripsikan bagaimana usaha ini memposisikan dirinya di pasar. Sehingga dari hasil analisa nantinya dapat diketahui kelebihan dan kelemahan implementasi strategi oleh

perusahaan tahu Eka Sari, dan juga *competitive positioning* dari usaha ini.

Analisa *competitive positioning* merupakan salah satu alat untuk mengetahui posisi perusahaan di dalam pasar, sehingga dari hasil analisa tersebut dapat diketahui langkah apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi tantangan industri melalui peta struktur persaingan yang sudah tergambar. Pada dasarnya terdapat 4 macam strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi persaingan pasar, yaitu: *Memperluas dan Membangun Posisi Perusahaan*, *Mengelola dan Mempertahankan Posisi Pasar yang Kuat*, *Menjaga Posisi yang Dominan*, atau *Menarik Diri dari Pasar* (Fleisher dan Bensoussan, 2007, p.108).

Fleisher dan Bensoussan (2007) menjelaskan bahwa terdapat 3 tahap dalam implementasi *competitive positioning analysis*, yaitu di antaranya adalah:

**1. Mengidentifikasi Fokus Strategi dan Pasar**

Dengan menilai strategi bisnis dan pemasaran perusahaan akan memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan di pasar dan titik awal yang akan direncanakan pada proyek *competitive positioning*. Dalam penelitian ini akan digunakan analisa bauran pemasaran (4P) untuk mengidentifikasi strategi perusahaan dalam memasarkan produk berdasarkan keempat variabel yang ada pada *marketing mix*.

**2. Membangun Analisa**

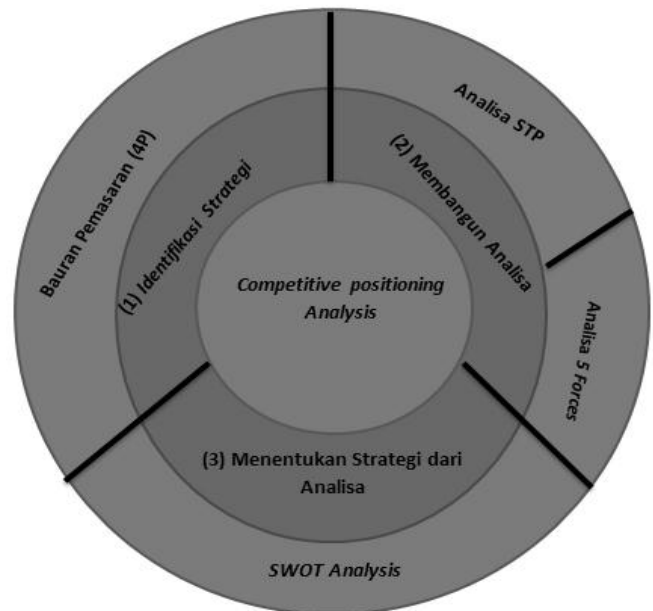
Pada tahap pembangunan analisa, alat yang digunakan adalah analisa STP (*segmenting, targeting, dan positioning*), dan analisa *Porter's 5 Forces*. Pada analisa STP perusahaan pada awalnya membagi pasar menjadi grup-grup tertentu atau biasa disebut dengan segmen, lalu menentukan segmen mana yang harus ditarget, dan setelahnya menentukan bagaimana perusahaan harus memposisikan produk atau jasanya untuk memenuhi kebutuhan target pasar, dan analisa *5 Forces* digunakan untuk mencari tahu kondisi dari industri dimana perusahaan berada. Porter (1980) mengusulkan bahwa kelima variabel yang berada pada analisa *Five Forces* dapat memperlihatkan persaingan pada tingkat unit strategis bisnis, dan bahwa setiap analisa sistematis dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi kunci-kunci daya saing yang berada pada industri yang diteliti, variabel-variabel yang digunakan pada analisa ini di antaranya adalah: Persaingan, Ancaman Pemain Baru, Ancaman Produk Pengganti, Daya Tawar Pemasok, dan Daya Tawar Konsumen

**3. Menentukan Strategi dari Analisa**

Setelah berbagai informasi didapat, maka tahap terakhir dari analisa *competitive positioning* adalah dengan menentukan strategi dari kumpulan analisa yang telah terbentuk, Fleisher dan Bensoussan (2007) menyatakan bahwa salah satu alat yang dapat digunakan untuk menentukan strategi dari analisa-analisa yang ada adalah dengan menggunakan analisa SWOT.

Analisa ini digunakan agar dapat mengetahui potensi dan permasalahan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan kedepannya, Grewal dan Levy (2010) menyatakan bahwa analisis SWOT menilai lingkungan internal melalui Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*), juga

lingkungan eksternal melalui Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) (p.41). Kekuatan (*strengths*) merujuk pada atribut internal positif yang berada di perusahaan, dengan kata lain, segala keunggulan yang membedakan perusahaan dengan kompetitor lain secara positif merupakan komponen *strength*. Kelemahan (*weaknesses*) merupakan kebalikan dari *strength*, yaitu atribut internal negatif yang berada di perusahaan, namun memiliki jenis atribut yang sama, yaitu internal, sehingga kelemahan pada suatu perusahaan seringkali merupakan dampak dari kurang efektifnya proses operasional, kinerja organisasi, atau faktor lainnya yang mampu dikendalikan oleh perusahaan. Peluang (*opportunities*) adalah atribut eksternal positif yang dimiliki oleh perusahaan, variabel ini dapat muncul dari faktor-faktor eksternal yang menguntungkan perusahaan secara langsung maupun tidak langsung, dan ancaman (*Threats*) merupakan kebalikan dari *opportunities*, yaitu atribut eksternal negatif, variabel ini muncul dikarenakan oleh faktor-faktor eksternal yang merugikan perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

**II. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang datanya dinyatakan dalam bentuk verbal dan analisis tanpa menggunakan teknik statistik. Penelitian deskriptif yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *case study*, yaitu metode penelitian kualitatif dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu dan mencari informasi dengan tata cara yang sistematis, Dengan kata lain, akan dilakukan penelitian yang terpusat pada objek penelitian, berikut dengan segala pihak dan fenomena yang terkait dengan usaha yang diteliti, sehingga dapat terbentuk sebuah studi kasus yang kemudian akan dicermati secara komprehensif.

Dalam menentukan informan pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang akan digunakan adalah teknik *purposive sampling*, yaitu merupakan teknik pengambilan sumber data dengan berdasarkan pada suatu pertimbangan tertentu (Sugiono, 2008), Yang menjadi pertimbangan pada penentuan informan untuk penelitian ini adalah dari segi wawasan narasumber mengenai apa yang diperlukan pada penelitian ini, baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan.

Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder, Data primer diperoleh dari informan yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara secara langsung, Data sekunder pada penelitian ini adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan dari dokumen-dokumen, dan data sekunder yang diperlukan berupa informasi perusahaan, di antaranya adalah profil, struktur organisasi, tugas-tugas tiap bagian, juga data esensial lainnya, data-data ini didapat dari dokumen tertulis perusahaan, karya tulis rekaman perusahaan, dan juga dari dokumen PRIMKOPTI sumber pangan.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur, pada wawancara terstruktur Wawancara dilakukan terhadap orang-orang yang terpilih atas dasar kemampuannya dalam menerangkan dan menjelaskan tentang pengalaman kehidupannya atau orang lain serta pengalaman selama bekerja di perusahaan tersebut, yaitu pemilik, manajer, dan sekretaris. Dan wawancara terstruktur sendiri merupakan jenis wawancara yang dilakukan dengan cara memersiapkan pertanyaan-pertanyaan tertulis, sehingga informasi yang akan didapat sudah diketahui terlebih dahulu (Sugiyono, 2012). Sedangkan wawancara tidak terstruktur dilakukan tanpa menggunakan pedoman wawancara terhadap pihak-pihak yang juga dapat memberikan data yang relevan terhadap penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan, menurut Moleong (2007, p.330) yaitu dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen probadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.
2. Reduksi data, cara yang dilakukan dalam penelitian adalah merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar didapat gambaran yang lebih tajam.
3. Kategorisasi adalah mengelompokkan data yang telah ditelaah dan direduksi, kategorisasi dilakukan dengan menggunakan pengkodean (*coding*)
4. Pemeriksaan keabsahan data, Dalam menguji keabsahan data dapat digunakan triangulasi sumber, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan narasumber lain untuk memastikan hasil data yang diperoleh.
5. Penafsiran data adalah untuk menjawab rumusan masalah yang dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan

yang dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan.

6. Yang terakhir adalah menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi, kesimpulan yang ada dirumuskan berdasarkan rumusan masalah.

Uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, jenis triangulasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber, menurut Sugiyono (2008), triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, dan validitas diperoleh apabila data dari satu sumber dengan sumber lain memiliki hubungan atau keterkaitan satu sama lain.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Mengidentifikasi Strategi dan Pasar Perusahaan

##### 1. *Product*

Perusahaan tahu Eka Sari hanya menghasilkan tahu putih sebagai produk utamanya, sehingga tidak ada *product mix* yang bervariasi, dan dalam proses produksinya, perusahaan mengandalkan teknologi untuk menghasilkan tahu putih dengan kualitas yang baik. Kriteria produk tahu yang baik menurut perusahaan tahu Eka Sari adalah: Secara penampilan tidak berongga, dan permukaannya halus, tahu yang dihasilkan berwarna putih cerah, aroma yang dihasilkan normal (khas tahu), dan tekstur tahu cenderung kenyal/elastis.

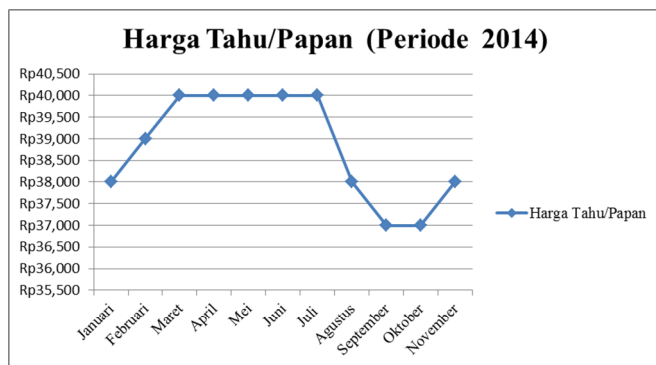
Faktor lain yang dimiliki oleh perusahaan tahu eka sari untuk bisa unggul di pasar kabupaten Madiun adalah teknologi, beberapa teknologi produksi yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan kualitas tahu yang tinggi di antaranya adalah alat penyaring rakitan sendiri, ketel uap, dan teknologi pembuangan limbah. Perbedaan kualitas produk akhir dari perusahaan tahu eka sari juga salah satunya berasal dari faktor penggunaan penggumpal yang digunakan, biasanya dalam proses pembuatan tahu, dalam proses penggumpalan digunakan asam asetat, atau biasa disebut cuka, jenis cuka yang digunakan juga dapat berpengaruh, jenis cuka muda, walaupun harganya lebih murah, namun apabila digunakan untuk menggumpal tahu hasilnya tidak akan menjadi lebih tebal dan padat, berbeda dengan penggunaan cuka tua, yang mana memiliki harga yang lebih mahal namun juga menghasilkan tahu dengan kualitas yang lebih baik. Di perusahaan tahu eka sari, jenis cuka tahu yang digunakan adalah cuka tua, sehingga tahu yang dihasilkan 5 hingga 7 cm lebih tebal dibanding tahu kompetitor yang menggunakan cuka muda, penggunaan cuka tua juga turut mempengaruhi harga dari tahu yang dihasilkan oleh perusahaan tahu eka sari.

##### 2. *Price*

Tahu putih yang diproduksi oleh perusahaan tahu eka sari dijual per-papan, walaupun setiap harinya jumlah produksi ditentukan dari jumlah masakan (satu kali masakan menghasilkan 4 papan tahu), namun tahu yang dikirim kepada setiap looper sesuai dengan jumlah papan yang dipesan oleh masing-masing looper, bukan dihitung dari jumlah

masakannya, oleh karena itu, harga yang dipasang oleh perusahaan tahu eka sari adalah harga per-papan, dan harganya bisa berubah mengikuti kebijakan perusahaan atau pengaruh faktor eksternal lain seperti fluktuasi harga kedelai. Harga satu papan tahu putih di perusahaan tahu eka sari saat ini adalah Rp.38.000, meningkat Rp.1.000 setelah pada bulan sebelumnya sempat menjual harga perpapan seharga Rp.37.000, selama tahun 2014, perubahan harga tahu di perusahaan tahu eka sari hanya berkisar pada Rp.37.000 hingga Rp.40.000

Fluktuasi harga tahu pada perusahaan tahu eka sari pada periode tahun 2014 sebagian besar dipengaruhi oleh fluktuasi harga kedelai, baik kedelai lokal maupun kedelai impor, contohnya, penurunan harga tahu pada bulan September dan Oktober dipengaruhi oleh musim panen kedelai yang sedang terjadi di wilayah kabupaten Madiun, sehingga stok kedelai lokal meningkat, harga kedelai menjadi lebih murah, dan ikut mempengaruhi harga tahu menjadi lebih murah. Selain harga kedelai, biaya lain yang dikeluarkan oleh perusahaan, seperti biaya *overhead* dan biaya tenaga kerja tidak mempengaruhi harga tahu.



Gambar 2. Grafik Harga Tahu Perusahan Tahu Eka Sari 2014

**3. Place**

Sistem distribusi perusahaan ini didukung oleh 2 unit pick-up yang digunakan untuk mendistribusikan tahu yang dipesan ke setiap looper di wilayahnya masing-masing, tidak seperti perusahaan tahu lain yang distribusinya terpusat pada konsumen akhir, perusahaan tahu eka sari menjadikan looper sebagai *customer* sekaligus penghubung perusahaan dengan konsumen akhir, sehingga segala aktivitas pemasaran terhadap konsumen akhir sepenuhnya dilakukan oleh looper, setiap harinya looper memberi pesanan pada perusahaan, lalu perusahaan memenuhi pesanan tersebut dan mengirimnya langsung ke looper, bagi looper yang lokasinya dekat dengan perusahaan dapat langsung memotong tahunya sendiri, sehingga dengan membuat potongan tahu sendiri, looper dapat menentukan keuntungannya sendiri. Sistem ini menunjukkan bahwa perusahaan tahu eka sari menggunakan strategi distribusi *inclusive (selective)*

Setiap pesanan yang diterima oleh perusahaan dapat dibayar melalui 2 cara, yaitu kontan maupun harian, pembayaran kontan dilakukan biasanya dilakukan oleh para looper yang wilayahnya dekat dengan perusahaan karena

jumlah pesannya lebih banyak, jadi setiap pesanan tahu yang diterima langsung dibayar pada saat itu juga, sedangkan pembayaran harian dilakukan dengan cara mengakumulasi jumlah pesanan yang dilakukan pada beberapa hari lalu baru dibayar kemudian hari, biasanya pembayaran harian mengakumulasi jumlah pesanan dalam jangka waktu 2 hingga 3 hari, para looper yang wilayahnya jauh (kabupaten ngawi dan kabupaten nganjuk) biasanya menggunakan metode pembayaran ini karena agar mereka dapat langsung membayar banyak untuk pesanan beberapa hari.

**4. Promotion**

Perusahaan tahu eka sari tidak pernah melakukan promosi secara langsung terhadap konsumen akhir, sehingga hanya bergantung pada *word-of-mouth-marketing* (WOMM) saja untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) merknya, hal ini didukung oleh looper yang biasanya turut mempromosikan tahu dari perusahaan eka sari, perusahaan tidak terfokus pada mencari konsumen sebanyak-banyaknya, namun lebih kepada menjaga kualitas tahunya agar tetap bisa lebih unggul dibanding tahu dari perusahaan lain, dengan demikian, perusahaan percaya bahwa konsumen akan datang sendiri ke tahu yang kualitasnya lebih baik.

Selain melalui WOMM, perusahaan tahu eka sari juga pernah beberapa kali mendapat promosi tidak langsung dengan mengikuti kompetisi dan pameran, perusahaan ini kerap kali diundang oleh kabupaten untuk memamerkan produk tahunya kepada publik, pameran ini biasanya diselenggarakan sebulan sekali oleh kabupaten, dan yang diundang hanyalah perusahaan yang memiliki izin-izin resmi dan juga produknya dianggap berkompeten. Selain diundang untuk mengikuti pameran, perusahaan tahu eka sari juga pernah beberapa kali diundang untuk mengikuti kompetisi sekaligus pembinaan oleh disperindag, kompetisi tersebut adalah GKM (Gugus Kendali Mutu), pada kompetisi ini perusahaan tahu eka sari memamerkan alat penyaringannya sebagai alat tepat guna sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, hingga akhirnya menjadi juara dua kali berturut-turut, yaitu juara 2 pada tahun 2012, dan juara 3 pada tahun 2013.

**Membangun Analisa**

**1. Analisa STP (Segmenting, Targeting, dan Positioning)**

Perusahaan tahu eka sari tidak pernah memiliki tujuan untuk menguasai segmen pasar tertentu, prinsipnya adalah tidak peduli dari segmen manapun, konsumen akan tetap mencari tahu dengan kualitas terbaik di pasar, mengenai kelemahan dari segi harga, perusahaan menyerahkan penyesuaian potongan tahu dan harga di pasar melalui looper. Apabila merujuk pada strategi segmentasi yang dijabarkan oleh Grewal dan Levy (2010), maka perusahaan tahu eka sari termasuk yang menggunakan *undifferentiated segmentation strategy*, dimana perusahaan tidak membagi konsumennya menjadi ke dalam segmen tertentu, biasanya digunakan apabila produk yang bersangkutan merupakan komoditas dasar, hal ini cukup relevan, mengingat tahu merupakan salah satu komoditas dasar di setiap pasar yang dituju oleh perusahaan, selain itu, faktor lain yang menyebabkan perusahaan menggunakan strategi *undifferentiated*

*segmentation* adalah anggapan bahwa tahu memberikan manfaat yang sama bagi seluruh konsumennya

Setelah melewati tahap penjelasan segmen pasar dan tahap evaluasi daya tawar segmen, diketahui bahwa segmen pasar yang dikuasai oleh perusahaan adalah konsumen berpendapatan menengah, dengan kebutuhan konsumsi sehari-hari, kebutuhan acara, atau untuk menjual tahunya kembali, dan menurut narasumber pertama dan narasumber kedua, penjualan paling banyak tercatat dilakukan oleh konsumen dengan kebutuhan konsumsi acara dan konsumen yang ingin menjual tahunya kembali, saat ini konsumen yang membeli tahu untuk memenuhi konsumsi sehari-hari semakin berkurang karena semakin banyak kompetitor yang menawarkan harga tahu yang lebih murah, namun faktor yang paling mempengaruhi berkurangnya konsumen dengan kebutuhan konsumsi sehari-hari (khususnya segmen ibu rumah tangga) adalah karena perusahaan tahu klumutan menerapkan strategi distribusi dengan melalui *direct selling*, yaitu penjualan dengan cara keliling dari rumah ke rumah, sehingga ibu-ibu rumah tangga lebih memilih tahu pesaing karena unggul dari segi harga dan juga pendistribusian yang lebih mudah. Sehingga dengan ini dapat disimpulkan bahwa target pasar primer perusahaan tahu eka sari adalah konsumen berpendapatan menengah yang memiliki kebutuhan untuk konsumsi acara atau untuk menjual tahunya kembali, dan target pasar sekundernya adalah konsumen berpendapatan menengah yang memiliki kebutuhan untuk konsumsi sehari-hari.

Dalam identifikasi segmen dan target pasar diketahui bahwa pasar yang dikuasai oleh perusahaan diisi oleh konsumen yang berpendapatan menengah, namun daya belinya masih cukup kuat untuk membeli tahu dengan *range* harga yang ditawarkan oleh perusahaan tahu eka sari, lalu kebutuhan dari target pasar primer perusahaan adalah untuk kebutuhan acara atau untuk menjual kembali tahunya, dari analisa di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan tahu eka sari memposisikan produknya sebagai tahu dengan kualitas *premium*, khususnya bagi konsumen yang memiliki kebutuhan konsumsi massal (karena pada acara-acara rakyat tahu yang dibeli digunakan untuk konsumsi massal, begitu pula dengan para penjual yang membeli tahunya untuk diolah agar bisa dijual kembali secara massal).

## 2. Analisa Porter's 5 Forces

### a) Persaingan

Ada banyak usaha tahu yang menjadi pesaing perusahaan tahu eka sari, mulai dari usaha tahu berskala *home industry* hingga usaha tahu dengan skala yang hampir menyamai perusahaan tahu eka sari, dari ketiga kabupaten yang menjadi target perusahaan, hanya kabupaten Madiun saja yang tingkat persaingannya tinggi, untuk wilayah kabupaten Ngawi dan kabupaten Nganjuk hingga saat ini belum ada pesaing yang mampu memberi ancaman. Beberapa perusahaan tahu di kabupaten Madiun yang mulai mengancam pasar dari perusahaan tahu eka sari adalah: Perusahaan tahu Klumutan, Perusahaan tahu B12, Perusahaan tahu Ngepeh, Perusahaan tahu Kedungrejo, dan Perusahaan tahu Pak Parni, dari keseluruhan pesaing yang ada, hanya perusahaan tahu

klumutan yang mampu meraup cukup banyak pangsa pasar dari perusahaan tahu eka sari

Menurut data PRIMKOPTI sumber pangan pada tahun 2014, pangsa pasar perusahaan tahu eka sari untuk pasar kabupaten Madiun adalah sebesar 65%, dan pangsa pasar terbesar kedua dipegang oleh perusahaan tahu klumutan sebesar 27%, dan sisanya sebesar 8% dikuasai oleh perusahaan tahu lain seperti perusahaan tahu B12, perusahaan tahu ngepeh, dan sebagainya, data yang diambil berasal dari jumlah pasokan kedelai yang dipesan oleh masing-masing perusahaan perbulannya, dari jumlah kedelai yang dipesan dapat diketahui jumlah masakan tahu yang dibuat oleh masing-masing perusahaan tahu, dan dari jumlah tersebut dapat diketahui jumlah pesanan yang diterima pada masing-masing perusahaan setiap bulannya, dan dari hasil tersebut ditemukan bahwa dari keseluruhan jumlah pesanan tahu yang ada di kabupaten Madiun, perusahaan tahu eka sari memiliki porsi 65% dari keseluruhan pesanan, perusahaan tahu klumutan memiliki porsi 27%, dan sisanya, yaitu 8% dikuasai oleh pesaing-pesaing minor seperti perusahaan tahu B12, perusahaan tahu ngepeh, perusahaan tahu pak parni, dan perusahaan tahu kedungrejo.

Perusahaan tahu eka sari cukup waspada dengan ancaman yang muncul dari setiap kompetitor, namun tidak menjadikan persaingan sebagai patokan dari perubahan, contohnya, ketika semua kompetitor berusaha meraih pangsa pasar sebanyak mungkin dengan cara menjual tahu dengan harga yang lebih murah, perusahaan tahu eka sari tetap bertahan dengan harga yang tinggi agar tetap bisa menjaga konsistensi kualitas tahunya, walaupun tahu yang dijual di pasaran jenisnya sama (yaitu tahu putih), namun secara ketebalan, kepadatan, tekstur, dan kandungan air sudah berbeda, sebagaimana narasumber pertama menyatakan bahwa prioritas utama dari perusahaan tahu eka sari adalah menjaga kepercayaan konsumen atas kualitas tahu yang ditawarkan.

### b) Ancaman Pemain Baru

Ancaman pendatang baru muncul di industri tahu kabupaten Madiun karena di wilayah ini relatif mudah untuk membangun usaha tahu, contoh nyatanya dapat dilihat saat ini semakin banyak usaha-usaha tahu yang bermunculan, terutama usaha tahu berskala kecil (seperti *home industry*), bahkan perusahaan-perusahaan tahu yang menjadi pesaing dari perusahaan tahu eka sari pun berasal dari desa-desa yang lokasinya jauh dari kota, seperti desa klumutan (perusahaan tahu klumutan) dan desa ngepeh (perusahaan tahu ngepeh). Menurut ketiga narasumber, kemudahan dalam membangun usaha tahu karena hanya dengan membeli alat-alat produksi sederhana seperti batu giling, tungku pembakaran, bak perendaman, dan lain-lain, usaha tahu sudah bisa berjalan, narasumber pertama menjelaskan bahwa untuk membuka usaha tahu, modal yang dibutuhkan untuk membeli alat-alat produksi sederhana sekaligus dengan tenaga kerjanya adalah sekitar Rp.10.000.000 (namun modal yang diperlukan bisa berbeda tergantung dari kebutuhan sang pendiri usaha)

Walaupun relatif mudah dalam membangun usaha tahu, namun hanya sedikit usaha tahu yang sudah memiliki izin lengkap, baik dari kabupaten maupun dari disperindag, untuk

wilayah kabupaten Madiun, hanya perusahaan tahu eka sari saja usaha tahu yang sudah memiliki izin lengkap, daftar izin yang dimiliki oleh perusahaan ini diantaranya adalah:

- Surat Izin Gangguan/Hinderordonnantie (HO), didapat dari kabupaten
- Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dari kantor perdagangan dan perindustrian
- Tanda Daftar Perusahaan (TDP), dari disperindag
- Tanda Daftar Industri (TDI), dari disperindag
- Tanda Daftar Gudang (TDG)
- Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)

Kelengkapan izin tersebut membuat perusahaan tahu eka sari beberapa kali mendapat undangan dari disperindag untuk mengikuti pembinaan dan juga kompetisi Gugus Kendali Mutu (GKM), kesempatan ini tidak bisa didapatkan perusahaan-perusahaan yang belum memiliki perizinan lengkap, penyebab mengapa kompetitor masih banyak yang belum memiliki izin lengkap adalah karena lokasi mereka yang terpencil, sehingga wawasan mengenai perizinan masih belum lazim, selain itu, khusus untuk surat izin gangguan, masih belum banyak yang mampu memenuhi syaratnya, karena teknologi pembuangan limbah harganya mahal.

Faktor lain yang membuat perusahaan tahu eka sari masih bisa bertahan dari semakin banyaknya usaha tahu yang bermunculan, adalah dari kekuatan merk, karena sudah berdiri sejak 1972, nama perusahaan tahu eka sari sudah cukup terkenal di wilayah kabupaten Madiun, dan salah satu faktor mengapa para loper tidak berpindah ke perusahaan tahu lain adalah karena para konsumen (yang sudah tau tahu dari perusahaan tahu eka sari) biasanya menanyakan persediaan tahu eka sari terlebih dahulu ketika ingin membeli tahu di pasar.

#### c) Ancaman Produk Pengganti

Pesaing perusahaan tahu eka sari selain dari sesama usaha tahu, juga dari usaha-usaha lain dengan kategori *ölaufkö*, yaitu usaha yang menjual tempe atau menjual ikan pindang, kedua komoditas ini cukup umum sebagai lauk bagi masyarakat wilayah kabupaten Madiun. Menurut ketiga narasumber, walaupun tahu, tempe, dan ikan pindang saling bersaing, namun penjualan tahu tetap stabil karena tidak terpengaruh dengan penjualan tempe dan ikan pindang, sebaliknya, penjualan tempe dan ikan pindang justru saling mempengaruhi, contohnya, ketika penjualan tempe sedang meningkat di pasar, maka penjualan ikan pindang akan menurun, dan ketika penjualan ikan pindang sedang meningkat di pasar, maka penjualan tempe akan menurun, sedangkan penjualan tahu (dari perusahaan tahu eka sari) tetap stabil walaupun penjualan tempe atau penjualan ikan pindang sedang meningkat di pasar.

Antara tahu, tempe, dan ikan pindang tidak memiliki kelemahan yang signifikan, karena ketiganya mempunyai kelemahan yang sama, yaitu daya tahan yang tidak lama, tempe dan ikan pindang (apabila tidak dimasukan kulkas) hanya bisa bertahan sekitar 1 hingga 2 hari, begitu pula dengan tahu, apabila tidak direndam dalam air hanya bisa bertahan 1 hingga 3 hari, tergantung dari metode yang

dilakukan dalam mengawetkan produk. Mengenai faktor harga, tahu pun tidak terpengaruh, karena selama ini penjualan tahu tidak pernah mengalami guncangan karena peningkatan atau pengurangan harga tempe dan ikan pindang.

#### d) Daya Tawar Pemasok

Saat ini perusahaan tahu memiliki hubungan kerja sama dengan 3 pemasok, yaitu dua pemasok kedelai lokal, dan satu pemasok kedelai impor, selain itu perusahaan juga memiliki hubungan dengan PRIMKOPTI Sumber pangan, yaitu koperasi pengusaha tahu tempe yang mengelola pengadaan bahan baku untuk wilayah kabupaten Madiun. Dua pemasok kedelai lokal ke perusahaan tahu eka sari adalah usaha penimbunan kedelai karangjati dan usaha penimbunan kedelai pak rebo, seperti yang telah tercantum pada alur pengadaan bahan baku, kedua pemasok kedelai lokal ini mendapat pasokan kedelainya dari petani sekitar, sehingga ketika sedang musim panen di wilayah kabupaten Madiun, harga kedelai yang dijual oleh penimbun kedelai karangjati dan penimbun kedelai pak rebo bisa berkurang.

Untuk pasokan kedelai impor, perusahaan bekerja sama dengan agen penimbun kedelai impor (USA) yang berbasis di Surabaya, sehingga untuk pasokan kedelai impor, perusahaan tinggal pesan kesana dan langsung didistribusikan langsung ke perusahaan tahu eka sari. Apabila harga kedelai impor sedang meningkat seperti sekarang, maka perusahaan untuk sementara waktu tidak memesan kedelai impor terlebih dahulu dan beralih ke kedelai lokal, *switching cost* dari pemasok kedelai impor ke pemasok kedelai lokal tidak ada, karena harga kedelai impor lebih mahal dibanding kedelai lokal (saat ini perbedaannya Rp.1000), lalu *switching cost* antara pemasok kedelai karangjati dengan pemasok kedelai pak rebo tidak terlalu berbeda, karena sumber pasokan dari keduanya sama, yaitu dari petani sekitar wilayah kabupaten Madiun.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa daya tawar perusahaan tahu eka sari atas pemasok kedelai impor dan pemasok kedelai lokal adalah tinggi, daya tawar perusahaan atas pemasok kedelai lokal tinggi karena perusahaan tahu eka sari tidak hanya memiliki satu pemasok saja (ada alternatif pemasok kedua), dan bila pemasok kedelai lokal putus hubungan dengan perusahaan tahu eka sari, maka pemasok akan rugi karena penjualan kedelainya berkurang cukup banyak, hal ini karena perusahaan ini memiliki jumlah pesanan tertinggi di wilayah kabupaten Madiun, kapasitas produksinya pun paling tinggi jika dibandingkan dengan perusahaan tahu lainnya. Dan daya tawar perusahaan tahu eka sari atas pemasok kedelai impor pun tinggi karena tidak ada *switching cost* bila perusahaan beralih ke pemasok kedelai lokal, dan perusahaan pun tidak khawatir mengenai kualitas tahu yang berkurang karena tidak menggunakan kedelai impor, hal ini dapat diatasi dengan teknologi produksi yang dimiliki oleh perusahaan, alat penyaringan perusahaan dapat menghasilkan rendemen tahu yang sama dengan kedelai impor walaupun menggunakan kedelai lokal, sehingga kualitas tahunya tetap konsisten walaupun beralih ke kedelai lokal

e) **Daya Tawar Konsumen**

Ditemukan bahwa faktor-faktor yang menentukan ketertarikan konsumen dalam membeli tahu adalah dari kualitasnya, kemudahan akses untuk membelinya, harganya, hingga kekuatan merknya (seberapa terkenal tahu tersebut), sehingga atas pertimbangan tersebut konsumen dapat beralih ke perusahaan tahu lain, bila dilihat dari analisa-analisa yang dilakukan sebelumnya, perusahaan tahu eka sari unggul dari segi kualitas dan kekuatan merk, tetapi lemah dari segi akses (kalah saing dari perusahaan tahu klumutan) dan dari segi harga (jika dibandingkan dengan kompetitor lain), *switching cost* yang dikeluarkan oleh konsumen (loper, bukan konsumen akhir) apabila beralih dari tahu kompetitor ke tahu dari perusahaan tahu eka sari terbilang cukup tinggi (antara Rp.5000 hingga Rp.10.000), keunggulan ini yang dimanfaatkan oleh para kompetitor agar bisa bersaing dengan perusahaan tahu eka sari.

Kemungkinan beralihnya konsumen akhir ke produk alternatif tidak terlalu tinggi, karena konsumen di pasar kabupaten Madiun masih lebih tertarik untuk membeli tahu sebagai olauk dibanding tempe dan ikan pindang, penjualan tahu pun lebih stabil dibanding keduanya, data dari PRIMKOPTI Sumber Pangan menunjukkan bahwa penjualan tempe tidak se-stabil penjualan tahu, hal ini salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari penjualan ikan pindang yang fluktuatif, sehingga mempengaruhi penjualan tempe juga.

**Menganalisa Strategi dari Analisa**

Melalui analisa SWOT dapat disimpulkan bahwa kekuatan dari perusahaan tahu eka sari adalah kualitas tahu yang unggul, teknologi Produksi, kerjasama dengan loper, dan kemudahan dalam distribusi. Lalu kelemahan perusahaan adalah Harga produk yang tinggi, daya tahan produk yang rendah, dan biaya produksi yang tinggi. Peluang yang dimiliki oleh perusahaan di antaranya luasnya pangsa pasar yang dimiliki, kekuatan merk, kelengkapan izin, dan daya tawar pemasok yang rendah. Dan ancaman yang dihadapi adalah daya tawar konsumen (loper) yang tinggi dan juga keunggulan sistem distribusi perusahaan kompetitor.

<b>IFE</b>	<b>Strength</b>	<b>Weakness</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas Produk</li> <li>2. Teknologi Produksi</li> <li>3. Kerjasama dengan Loper</li> <li>4. Kemudahan dalam Distribusi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga Tahu</li> <li>2. Daya Tahan Produk</li> <li>3. Biaya Produksi</li> </ol>
<b>Opportunities</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pangsa Pasar</li> <li>2. Kekuatan Merk</li> <li>3. Kelengkapan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah Jumlah Loper (S1,S2,O1,O2)</li> <li>2. Mengembangkan Variasi Tahu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan Limbah Tahu (W3,O1,O2)</li> <li>2. Menghasilkan</li> </ol>

Izin	(S2,O2,O3,O4)	Produk Lain
4. Daya Tawar Pemasok	3. Ekspansi Pasar (S1,S2,S3,S4,O1,O2)	(W1,W2,O1,O2,O3) 3. Mengganti Cuka dengan Nigarin (W1,W3,O2)
<b>Threats</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1. Daya Tawar Konsumen	1. Menerapkan <i>direct selling</i> (S3,S4,T1,T2)	1. Menambah Jumlah Potongan Tahu (W1,W3,T1)
2. Keunggulan Distribusi Kompetitor	2. Kerjasama dengan Bisnis Lain (S1,S2,S4,T2)	2. Diskon untuk Pesanan dalam Jumlah Besar (W1,W2,T1,T2)
	3. Menambah Armada Distribusi (S3,S4,T2)	

Tabel 1. Matriks SWOT

**Arah Strategis**

Dari keseluruhan analisa dapat disimpulkan bahwa arah strategis dari perusahaan tahu eka sari adalah menjaga posisi yang dominan, karena saat ini yang mendominasi pangsa pasar tahu di wilayah Kabupaten Madiun adalah perusahaan tahu eka sari (dengan persentase penguasaan pasar tahu di kabupaten Madiun sebesar 65%), dan usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menepis persaingan adalah dengan mempertahankan konsistensi kualitas produk yang tinggi melalui standar produksi dan teknologi produksi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Fleisher dan Bensoussan (2007) bahwa perusahaan yang menjaga posisi dominan bisa mengaplikasikan strategi-strategi tertentu yang merujuk pada persaingan langsung dengan para kompetitor, salah satunya dengan mengisi celah di pasar yang biasanya dituju oleh kompetitor, khususnya pemain baru. Sehingga pada Matriks SWOT sebagian besar strategi yang direkomendasi adalah untuk arah strategis ini, diantaranya adalah: Menambah jumlah loper, Mengembangkan variasi tahu, Ekspansi pasar, Memanfaatkan limbah tahu, Membuat produk lain, Mengganti cuka dengan nigarin, Menerapkan *direct selling*, Kerjasama dengan bisnis lain, dan Memberikan potongan harga untuk jumlah pesanan besar.

**IV. KESIMPULAN/RINGKASAN**

Berdasarkan hasil analisa strategi pengembangan bisnis melalui metode *competitive positioning analysis* terhadap perusahaan tahu eka sari, dapat disimpulkan bahwa:

1. Strategi pengembangan bisnis yang dilakukan perusahaan tahu eka sari mengandalkan konsistensi kualitas tahu dan juga penggunaan teknologi produksi, selain itu arah strategis perusahaan saat ini adalah untuk menjaga posisi yang dominan di pasar
2. Perusahaan tahu eka sari memposisikan produknya sebagai tahu dengan kualitas *premium*, khususnya bagi konsumen yang memiliki kebutuhan konsumsi massal (Dijual kembali

atau untuk acara-acara)

3. Analisa industri menunjukkan bahwa perusahaan tahu eka sari dapat memanfaatkan keunggulan dari segi kualitas dan pangsa pasar, dan juga harus menghindari ancaman yang muncul dari strategi distribusi pesaing

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adetama, D. S. (2011), *Analisis Permintaan Kedelai di Indonesia. Published Postgraduate Thesis, Universitas Indonesia, Jakarta.*
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2009) *Marketing. An Introduction.* 9th ed. Pearson
- Akpoyomare et al. (2013). Approaches for Generating and Evaluating Product Positioning Strategy. *International Journal of Business Administration*
- Bailey, Kenneth D. (1994). *Methods of Social Research* 4<sup>th</sup> ed. New York: The Free Press
- Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian (2008). *Mutu Kedelai Nasional Lebih Baik dari Kedelai Impor.* Siaran Pers. Retrieved 4 September 2014 from: <<http://www.litbang.deptan.go.id/press/one/12/pdf/Mutu%20Kedelai%20Nasional%20Lebih%20Baik%20dari%20Kedelai%20impor.pdf>>
- BPS. (2014). *Ekspor Impor Pertanian Indonesia Menurut Sub Sektor, Januari-Juni 2014*, Retrieved 4 September 2014, from <http://www.bps.go.id>
- BPS. (2014). *Penduduk 15 Tahun Ke Atas yang Bekerja menurut Lapangan Pekerjaan Utama 2004 ó 2014*, Retrieved 5 September 2014, from <<http://www.bps.go.id>>
- BPS Kota Madiun (2013). *PDRB, ADHB, dan ADHK menurut lapangan usaha (tahun 2013)*, Retrieved 10 Desember 2014, from <<http://madiunkota.bps.go.id>>
- Brooksbank, Roger (1994). *The anatomy of marketing positioning strategy Marketing Intelligence & Planning*; 1994; 12, 4; ABI/INFORM Complete
- Chowdhury (2013). *Key strategies and issues of positioning: A review of past studies.* *American Academic & Scholarly Research Journal*
- Daft, Richard L. (2008). *New Era of Management* 2<sup>nd</sup> ed. USA: Thomson South Western
- Dann & Dann (2007). *Competitive Marketing Strategy.* Australia: Pearson Education Australia
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep.* Jakarta : Salemba Empat.
- Dhany, Rista Rama (2013). *Mentan Suswono: 70% Kebutuhan Kedelai di Indonesia Dari Impor.* Retrieved 4 September 2014, from <<http://finance.detik.com/read/2013/09/16/185357/2360418/1036/mentansuswono-70-kebutuhan-kedelai-di-indonesia-dari-impor>>
- Felix, S. (2002). *The soy phenomenon: Marketed as healthy dairy alternatives with new easy-to swallow flavours, today's soy products are satisfying consumers, and many retailers have made way for these products.* *Canadian Grocer*, 116(2), 41-49. Retrieved 6 September 2014, from <<http://search.proquest.com/docview/222858211?accountid=45762>>
- Ferrel & Hartline (2011). *Marketing Strategy* 6<sup>th</sup> ed. USA: South Western CENGAGE: Learning
- Firmansyah et al. (2004). *Proses Pengolahan Tahu Pada Perusahaan Tahu "SARI MURNI" di Jalan Kemuning No.38 Bangunsari Kecamatan Mejayan Kabupaten Madiun.* Unpublished Undergraduate Thesis. Politeknik Negeri Jember
- Fleisher & Bensoussan (2007). *Business & Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods.* New Jersey: FT Press
- Grewal & Levy (2010). *Marketing* 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill
- Helms & Nixon (2010), *Exploring SWOT analysis ówhere are we now? a review of academic research from the last decade*, *Journal of Strategy & Management* Vol.3 Retrieved 6 September 2014, from <<http://search.proquest.com>>
- Jamali et al. (2011) *Positioning of Top Four Cement Brands of Isfahan by Perceptual Map.* *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*
- Hasan, Rizal (2013). *Tahu Sehat Nigarin, Produk Alami Tanpa Cuka.* Retrieved 10 Desember 2014, from: <<http://www.lensaIndonesia.com/2013/03/24/tahu-sehat-nigarin-produk-alami-tanpa-cuka.html>>
- Hooley, G.J., Saunders, J.A. and Piercy, N. (2004). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* 3rd Ed, London : Prentice-Hall International
- Kvint, Vladimir (2009). *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics.* Routledge.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nasution. (2003). *Metode Research*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sarwono & Saragih (2001), *Membuat Aneka Tahu*, Jakarta: Penebar Swadaya
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung : Alfabeta.
- Siagian & Sugiarto (2008), *Metode statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*, penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama,
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial.* Bandung; PT. Refika Aditama
- Sørensen, Hans Eibe (2012). *Business Development: A Market-Oriented Perspective.* Denmark: John Wiley & Sons.
- Tjiptono, Fandi, (2008). *Strategi Pemasaran* 3<sup>rd</sup> ed . Yogyakarta : Andi
- Wibowo et al. (2013). *Harga Kedelai Melonjak, Tahu Tempe Pun Langka.* Retrieved 11 October 2014 from : <<http://fokus.news.viva.co.id/news/read/442738-harga-kedelai-melonjak--tahu-tempe-pun-langka>>