STUDI DESKRIPTIF PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA KECAP TIGA UDANG DI MADURA

Sisilia Pujiatmo
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: sisilia.pujiatmo@gmail.com

Abstrak-Perusahaan Kecap Tiga Udang merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dibidang industri makanan. Peneliti membahas tentang pengelolaan perusahaan keluarga pada Kecap Tiga Udang, menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan rencana pengembangan usaha Kecap Tiga Udang. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode wawancara. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa pengelolahan internal Perusahaan keluarga Kecap Tiga Udang masih terdapat beberapa fungsi manajemen yang belum dijalankan dengan baik. Formulasi strategi diferensiasi dinilai mampu untuk mengelolah perusahaan agar pengembangan usaha dapat ditingkatkan lebih baik.

Kata Kunci-perusahaan keluarga, pengelolaan usaha, pengembangan usaha

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis tumbuh semakin pesat di era globalisasi ini. Perusahaan keluarga acap dianggap memiliki gaya manajemen kelas dua, dibandingkan dengan perusahaan yang bukan keluarga. Menurut Poza (2007), pengertian *family business* dikategorikan sebagai strategi yang dipengaruhi oleh anggota anggota keluarga dalam manajemen dapat menjadi aktif di dalam manajemen yang berfungsi untuk melanjutkan memperdalam budaya, sebagai advisor dalam anggota dewan, atau menjadi pemegang saham. Sedangkan fakta yang ada banyak perusahaan keluarga yang menjadi raksasa. 90 persen perusahaan yang tumbuh dan berkembanga menjadi besar yaitu perusahaan keluarga (Susanto,2007). Fenomena dalam perusahaan keluarga adalah pendiri mempunyai fokus pada usaha yang keras agar perusahaan dapat berkembang dan bertahan. Ketika perusahaan mulai tumbuh menjadi lebih besar dan kuat, generasi kedua dan *extended family*, termasuk saudara-saudara, keponakan dan cucu mulai masuk.

Kecap sebagai salah satu bumbu penyedap makanan, kecap tentunya sudah tidak asing lagi bagi sebagian besar masyarakat di Indonesia. Bahkan sebagian dari mereka telah menganggap kecap sebagai bumbu pelengkap yang tidak bisa dipisahkan dari hidangan kuliner setiap harinya. Dari sekian banyak pabrik kecap yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, kecap cap Tiga Udang merupakan salah satu industri kecap di Kecamatan Ketapang, Kabutapen Sampang-Madura. Kecap Tiga Udang ini dikelola Bapak Agustinus Pujiatmo. Usaha ini sebenarnya adalah usaha yang didirikan oleh ayah dari Bapak Agustinus Pujiatmo. Namun setelah ayahnya wafat, usaha tersebut diteruskan oleh Bapak Agustinus Pujiatmo. Namun walaupun memiliki skala usaha yang besar, beberapa fungsi bisnis dalam perusahaan tidak terbagi dengan baik.

Agar perusahaan dapat dikelola dengan baik tentu harus ada manajemennya. Perusahaan-perusahaan ini dituntut untuk dapat mengelola usaha bisnis yang baik supaya tetap bertahan dalam persaingan. Menurut Daft (2008) dalam pengelolahan perusahaan agar berjalan dengan ekektif dan efisien, dibutuhkan pengelolahan dari segi fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating,* dan *controlling.*

Selain itu, pengelolaan yang baik juga dilihat dari fungsi bisnis yang telah berdiri diperusahaan. Menurut David(2006) analisis lingkungan internal adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan di area fungsional bisnis. Analisis lingkungan internal terdiri dari (1) Pemasaran, (2) Produksi dan Operasi, (3) Faktor keuangan, (4) Faktor sumber daya dan karyawan.

Dalam pengembangan usaha juga melihat lingkungan eksternal perusahaan yang dimana hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal itu sendiri menurut Michael Porter dalam teory *Five Forces's Porter* terdiri dari pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, potensi produk pengganti dan persaingan dalam satu lingkungan industri.

Penelitian ini memiliki empat tujuan. Pertama mendeskripsikan pengolahan usaha pada setiap fungsi bisnis Kecap Tiga Udang di Madura, fungsi bisnis ini berupa manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen produksi dan operasi, serta manajemen keuangan. Kedua, menganalisa situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Ketiga, melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Keempat merumuskan rencana pengembangan usaha Kecap Tiga Udang.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif. Metode penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang mendeskripsikan situasi atau peristiwa atau bidang tertentu.

Definisi Konseptual

1. Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga yaitu suatu perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi, mengontrol, dan menjalanan perusahaan. Jenis perusahaan keluarga dalam penelitian ini termasuk *Family business enterprise* (FBE), karena dalam mengawasi, mengontrol dan menjalankannya adalah oleh keluarga sendiri.

2. Fungsi Manajemen

a. *Planning*
   - Menetapkan tujuan perusahaan yang akan di capai.
   - Perencanaan stretegis.
   - Menentukan tugas-tugas.
   - Menentukan sumber daya yang akan digunakan.

b. *Organizing*
   - Memperinci seluruh pekerjaan yang harus dilakukan.
   - Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas.
   - Penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota.

c. *Actuating*
   - Mengarahkan pekerja agar bekerja dengan benar sehingga dapat mencapai *goal* yang ditargetkan.
   - Memotivasi pekerja agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

d. *Controling*
   - Pengawasan kinerja karyawan
   - Mengawasi semua hal ada pada perusahaan agar tidak terjadi kesalahan dalam bekerja
   - Mengawasi pelaksanaan tugas-tugas yang sudah didelegasikan

3. Analisa Lingkungan Internal

a. Pemasaran
   - Menetapkan bauran pemasaran
     - *Product*, yaitu barang atau jasa yang dapat diperjualbelikan, dan ditawarkan dipasar, yang memiliki nilai guna, dan yang dapat memuaskan dan memenuhi kebutuhan pembelinya.
     - *Price*, yaitu sejumlah uang yang korbankan atas barang dan jasa
     - *Place*, yaitu penempatan produk yang akan ditawarkan sehingga mudah ditemukan oleh pembeli
     - *Promotion*, merupakan informasi tentang produk/jasa yang dijual kepada konsumen tentang keberadaan serta manfaat dari produk.

b. Produksi dan Operasi
   - Taktik fasilitas dan peralatan
     - Lokasi pabrik
     - Peralatan
   - Sumber, yaitu pemasok yang dapat menyediakan produk *just in time*, pemasok yang dapat memberikan keunggulan biaya bagi perusahaan.
   - Taktik pengendalian dan perencanaan

c. Keuangan
   - Menetukan pengalokasian dana
   - Memutuskan alternative pembiayaan

d. Manajemen Sumber daya
   - Merekrut karyawan
   - Menyeleksi karyawan
   - Melatih karyawan
   - Mengevaluasi/menilai kinerja karyawan
   - Memberi penghargaan

4. Analisa Lingkungan Eksternal

Dalam analisa lingkungan eksternal, melihat dari 5 kekuatan *porter* (*Porter 5 force*), yaitu:

1) Persaingan antar sesama industri
   - Ada banyak pesaing atau pesaing yang ada memiliki ukuran dan kekuatan yang hampir sama
   - Pertumbuhan industri lambat sehingga mempercepat perebutan pangsa pasar
   - Kapasitas yang biasa ditambah dalam jumlah yang besar
   - Para kompetitor memiliki strategi yang beragam
2) Pesaing baru potential yang masuk
   - Skala ekonomi
   - Diferensiasi Produk
   - Persyaratan Modal
   - Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan
     - Teknologi yang digunakan
     - Akses bahan baku
     - Lokasi yang menguntungkan
   - Akses terhadap saluran distribusi
   - Kebijakan pemerintah
3) Pengembangan produk subtitusi yang potensial
   - Kesamaan fungsi produk pengganti
   - Kualitas produk pengganti
   - Harga produk pengganti
4) Kekuatan tawar pemasok
   - Didominasi oleh sejumlah perusahaan dan lebih terkonsentrasi
   - Memiliki produk yang unik / *diferensiasi* / memiliki biaya tukar (*switching cost)* yang besar
   - Pemasok tidak perlu bersaing dengan produk lain untuk menjual ke industri tersebut.
   - Pemasok merupakan ancaman kuat karena dapat melakukan integrasi ke hilir sampai ke bisnis industri terbesar.
   - Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi kelompok pemasok tersebut
5) Kekuatan tawar-menawar pembeli
   - Terkonsentrasi atau membeli dalam volume besar.
   - Produk yang dibeli merupakan produk standar/tidak diferensiasi
   - Produk yang dibeli merupakan salah satu komponen dari produk yang dihasilkannya dan biaya komponen itu merupakan biaya yang signifikan dari total biaya produk.
   - Pembeli yang memperoleh laba kecil, sehingga insentif yang tinggi untuk menurunkan biaya pembeliannya, tetapi pembeli dengan laba yang besar pada umumnya kurang sensitif terhadap harga.
   - Produk industri tersebut tidak terlalu penting terhadap kualitas dari produk atau jasa si pembeli. Jika kualitas produk si pembeli sangat di pengaruhi oleh produk industri, maka pembeli umumnya kurang sensitif terhadap harga.
   - Produk industri tidak dapat menghemat biaya pembeli.

5. Matrik SWOT
   - Strategi Kekuatan-Peluang (S dan O), Strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang.

- Strategi Kelemahan-Peluang (W dan O), Strategi pemanfaatan peluang dengan meminimalkam kelemahan.
- Strategi Kekuatan-Ancaman (S dan T), Strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi Kelemahan-Ancaman (W dan T), Strategi yang meminimalkan kelemahan perusahaan serta menghindari ancaman.

6. Formulasi strategi (Strategi Generik Porter)

Selain strategi SWOT, dapat pula menggunakan formulasi strategi dimana salah satunya yang dipakai peneliti yaitu strategi generik porter, yang mana dalam strategi tersebut bisa menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan, ada tiga hal yang bisa membuat suatu perusahaan itu kompetitif yaitu unggul dalam hal biaya yang rendah(*cost leadership)*, unggul dalam diferensiasi produk, fokus.

7. Pengembangan bisnis

Dalam rencana pengembangan bisnis perusahaan harus dapat menetapkan tujuan perusahaan yaitu tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek. Dimana untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan juga harus memiliki kebijakan-kebijakan perusahaan yang dapat membantu dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Penentuan Jenis Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *Theoritical Sampling*, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2005) *Purposive Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut Sugiyono (2005) data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dari wawancara.

Sumber Data

Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara yang terkait dengan fungsi manajemen, fungsi bisnis, lingkungan internal, lingkungan eksternal yang berdampak pada perusahaan. Sedangkan, data sekunder dalam penelitian ini yaitu data-data yang diperoleh dari internet.

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara menggunakan pertanyaan yang tersusun dan berurutan. Untuk suatu wawancara yang semi-terstruktur lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancarai bisa dimintai pendapat dan ide-idenya, segala sesuatunya direncanakan dengan baik dan percakapan yang terjadi diarahkan untuk menggali topik yang lebih mendalam serta pertanyaan-pertanyaan baru ditujukan untuk memperdalam topik.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode perbandingan tetap (*Constant Comparative Method*) yaitu suatu proses membandingkan data yang baru dikumpulkan, dibandingkan dengan data sebelumnya dan kemudian secara tetap membandingkan satu kategori dengan kategori yang lainnya. Menurut Hiles dan Huberman (1994) dalam Pawito (2008) ada 3 komponen dalam teknik analisa data yaitu: (a) reduksi data, (b) penyajian data, (c) penarikan kesimpulan dan pengujian kesimpulan.

Pengujian Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data peneliti menggunakan teknik trianggulasi. Teknik triangulasi terdiri dari triangulasi metode, triangulasi peneliti, triangulasi sumber data, dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Triangulasi sumber data dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara memeriksa data yang diperoleh dari beberapa sumber yaitu hasil wawancara dari pemilik perusahaan (Bapak Agustinus Pujiatmo), anak dari pemilik (Bapak Antonius Pujiatmo), dan karyawan perusahaan. Hal ini digunakan untuk menguji data yang diperoleh dari satu sumber untuk dibandingkan dengan data yang diperoleh dari sumber lain. Hasil triangulasi secara lengkap lihat pada Pujiatmo (2013).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Pengelolaan Usaha

- **Pemasaran**

Perencanaan pada kegiatan pemasaran telah diterapkan dan dilakukan dengan baik, setiap tahunnya perusahaan selalu menetapkan sasaran yang harus dicapai. Kegiatan pengorganisasian juga telah diterapkan dengan baik pada bagian ini, perusahaan selalu memperinci tugas dan menjadwal bagian daerah yang akan di pasarkan setiap hari selain itu perusahaan juga selalu melakukan *briefing* atau pertemuan untuk mengkoordinasi. Kegiatan pengarahan telah dilakukan dengan baik, perusahaan menghimbau karyawan untuk selalu bersikap ramah dan sopan pada konsumen. Kegiatan *controlling* juga telah diterapkan dengan baik, pemimpin perusahaan selalu melakukan pengawasan pada bagian pemasaran dengan melihat nota penjualan yang dikumpulkan.

- **Manajemen Produksi dan Operasi**

Perencanaan pada kegiatan MPO telah diterapkan dalam perusahaan ini, setiap tahunnya perusahaan menetapkan sasaran produksi yang harus dicapai dalam hal peningkatan kualitas produk. Kegiatan pengorganisasian juga telah diterapkan perusahaan telah memperinci tugas-tugas yang akan dilakukan oleh karyawannya dalam bagian produksi ini.
memasak dan mengelolah produk sesuai dengan standard yakni tingkat kekentalan, warna hitam yang pekat dan rasa manis yang sesuai. Perusahaan juga memberikan arahan dalam hal mengelolah produk, agar menciptakan produk yang berkualitas dan memotivasi karyawan dengan saling menghormati dan menghargai. Kegiatan *controlling* juga telah diterapkan pada bagian ini pemimpin perusahaan sendiri yang melakukan pengawasan secara langsung pada kegiatan produksi, hal ini diharapkan kesalahan *human error* dapat dicegah

- **Keuangan**

Perencanaan sasaran yang harus dicapai pada bagian keuangan selalu ditetapkan oleh perusahaan setiap tahunnya. Dengan asumsi setiap tahunnya profit perusahaan harus mengalami peningkatan. Namun karena semua kegiatan

keuangan dipegang oleh pemimpin perusahaan sendiri, maka fungsi bisnis lainnya seperti *organizing*, *actuating*, dan *controlling* belum dilaksanakan dan diterapkan secara maksimal dalam perusahaan ini.

- **Sumber Daya Manusia**

Perusahaan selalu menetapkan sasaran dalam bagian SDM, yaitu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan setiap tahunnya. Namun proses *organizing* belum diterapkan dalam perusahaan ini karena semua proses seleksi, perekrutan, dan kegiatan MSDM lainnya dipegang oleh pemimpin perusahaan. Proses *actuating* juga telah diterapkan dalam perusahaan ini, baik itu denga melakukan pengarahan maupun dengan memotivasi dengan memberikan insentif bagi karyawan yang berpotensi bagi perusahaan. Kegiatan pengawasan juga telah diterapkan dalam perusahaan ini, pemimpin perusahaan mengawasi setiap kinerja karyawannya.

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

- **Pemasaran**

Menurut Kotler (2010), bauran pemasaran adalah kombinasi dari pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu *product, price, place,* dan *promotion* dalam aspek pemasaran.

- ***Produk***

  Produk kecap perusahaan kecap tiga udang memiliki keunikan sendiri jika dibandingkan dengan perusahaan lain, keunikan tersebut dapat terlihat dari rasa, kekentalan, warna, dan aroma.

- ***Price***

  Harga yang ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan dari perhitungan total biaya produk yang dikeluarkan dari pembelian bahan baku sampai biaya produksi.

- ***Place***

  Perusahaan telah menetapkan pabrik pada tempat yang strategis dan tepat. Sehingga lokasi perusahaan mudah dijangkau oleh berbagai pihak.

- ***Promotion***

  Kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan menggunakan penjualan secara langsung, bertemu muka dengan muka

- **Manajemen Produksi dan Operasi**

Pada perusahaan kecap ini pengalokasian telah dilakukan dengan tepat, perusahaan memiliki lokasi yang strategis yang mudah dijangkau baik itu bagi konsumen, produsen, maupun pemasok. Pemilihan pemasok pada perusahaan kecap ini telah dilakukan dan ditentukan dengan tepat. Perusahaan tidak hanya melihat pemasok yang dapat menawarkan harga bahan baku yang murah, namun perusahaan juga berusaha mencari pemasok yang dapat dipercaya oleh perusahaan, Dalam perusahaan ini juga berusaha agar kualitas produk yang dihasilkan tetap terjaga.

- **Keuangan**

Dalam Perusahaan Kecap Tiga Udang ini pengalokasian dana telah dilakukan dengan tepat, sesuai dengan kebutuhan perusahaan seperti peralatan untuk mengelolah produk, perawatan mesin untuk mengelolah produk, dan lainnya.

- **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam perekrutan Sumber Daya Manusia, perusahaan tidak memasang media cetak, atau bentuk pengumuman. Namun mereka menggunakan *word of mouth*. Saat perusahaan ingin mencari dan kekurangan karyawan perusahaan memberikan informasi ini kepada karyawan tetap mereka, dari informasi ini akan dilanjutkan atau disebarkan oleh karyawan perusahaan kepada teman, saudara, dan keluarga mereka. Strategi ini sesuai, dimana penduduk Desa memiliki hubungan atau tingkat interaksi yang tinggi antara satu dengan yang lainnya.

Analisis Lingkungan Eksternal

- **Persaingan Antar Sesama Industri**

Dalam lingkungan eksternal, Perusahaan Kecap Tiga Udang memiliki banyak pesaing, seperti Kecap Cap Jeruk, Kecap Cap Ikan Terbang, kecap Kelapa Muda, dan Kecap Dua Putri. Setiap pesaing ini memiliki skala industri yang hampir sama, dimana mereka juga merupakan perusahaan keluarga, skala ekonomi perusahaan yang menengah ke atas, karena itu Perusahaan Kecap Tiga Udang harus berhati-hati dalam pengambilan suatu keputusan. Di Madura pertumbuhan industri kecap berkembang sangat maju. Hal ini bisa dilihat dari perilaku konsumen, dimana penduduk Madura dalam mengkonsumsi atau mengelolah makanan pada umumnya menggunakan kecap. Selain itu mayoritas penduduk Madura, menggunakan kecap sebagai pelengkap dalam mengkonsumsi beberapa makanan khas mereka, seperti Soto Madura, Sate Madura, dan lainnya. Pada umumnya strategi utama yang digunakan oleh pesaing untuk meningkatkan keuntungan mereka, dengan memainkan harga. Pesaing berusaha menurunkan harga, berlomba menjadi *price leader* untuk menarik perhatian pelanggan atau konsumen, namun di satu sisi kelemahan dari strategi ini adalah berkurangnya atau penurunan kulitas dari produk kecap sendiri, seperti kadar manisnya yang tidak terasa, kekentalan yang rendah, dan lainnya. Persaingan antar sesama industri dapat dikatakan kuat, karena penduduk Madura cenderung memilih harga yang murah sehingga para pesaing saling berebut pangsa pasar dengan memainkan harga.

- **Ancaman Masuknya Pesaing Baru**

Ancaman utama dari eksternal di setiap industri adalah potensi masuknya pesaing baru, setiap industri dalam bidang apapun tidak menutup kemungkinan masuknyanya atau munculnya pesaing. Bahkan di Pulau Madura memiliki skala ekonomi yang cukup besar dan luas, mayoritas penduduk Madura memiliki kebutuhan yang cukup tinggi akan produk kecap. Penduduk Madura menyukai mengkonsumsi makanan yang menggunakan bahan baku kecap. Setiap penduduk di berbagai daerah Madura sangat menyukai produk kecap, bahkan di Madura kecap digunakan untuk di minum oleh Sapi peliharaannya. Selain itu penduduk Madura juga menyukai kecap sebagai bahan baku pelengkap, seperti mengkonsumsi tahu dengan kecap. Perusahaan Kecap Tiga Udang memiliki diferensiasi yang membedakan dengan perusahaan lainnya, diferensiasi tersebut dapat dilihat melalui kekentalan yang kental, cita rasa dengan kadar kemanisan yang tepat (tidak terlalu manis dan tidak terlalu hambar), warna yang hitam pekat, dan aroma yang sedang (tidak menyengat). Diferensiasi yang dimiliki Kecap Tiga Udang ini yang menunjukkan kecap yang berkualitas dibandingkan dengan kecap lainnya seperti memiliki aroma yang sangat menyengat. Namun dalam membangun industri kecap ini menggunakan modal tidak besar, karena cara pengelolahan menggunakan pengelolahan yang tradisional, sehingga tidak memerlukan teknologi yang

canggih. Selain itu dalam industri kecap ini teknologi mudah untuk diadopsi, karena teknologi masih bersifat tradisional. Akses bahan baku menjadi peran yang penting bagi perusahaan, semakin banyaknya akses terhadap bahan baku maka perusahaan memiliki banyak pilihan yang berpotensi, dan mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pemasok. Selain itu lokasi juga mengambil peran yang penting, perusahaan harus memiliki lokasi yang strategis dan tepat agar dapat menjangkau pangsa pasarnya dengan mudah. Begitupula dengan akses saluran distribusi, semakin mudahnya akses saluran distribusi maka akan memudahkan perusahaan pesaing, baik itu dalam memasarkan produk atau menyebarkan produk. Mengenai kebijakan atau peraturan dari pemerintah, secara spesifik tidak ada tidak ada yang mempengaruhi kegiatan usaha, secara umum hanya sebatas perizinan membuka usaha dan mengelolah produk yang sehat. Jadi ancaman pendatang baru masuk sangat mudah, karena modal yang butuhkan tidak terlalu besar dan bahan yang tidak sulit di dapatkan.

- **Pengembangan Produk Subtitusi yang Potensial**

Produk subtitusi dapat dikatakan sebagai produk pengganti dari produk lain, pada produk kecap Perusahaan Kecap Tiga Udang, sering juga ditemui produk subtitusinya. Tetapi produk substitusinya bukanlah produk subtitusi yang sempurna, salah satunya adalah gula, yang juga berguna sebagai bumbu masakan yang menimbulkan rasa manis pada masakan dan minuman. Namun perbedaan yang menonjol adalah pada umumnya produk kecap digunakan sebagai bahan makanan yang juga menimbulkan rasa manis, namun juga menghasilkan warna gelap pada masakan dan aroma harum pada masakan tersebut. Harga pada produk pengganti dan produk kecap perusahaan tidak jauh berbeda, karena itu perusahaan tidak perlu khawatir akan produk subtitusi tersebut. Selain itu produk kecap memiliki perbedaan yang cukup besar dalam kegunaan, walaupun secara umum sama-sama berfungsi sebagai pemanis dibandingkan produk subtitusi, produk kecap dapat digunakan sebagai bahan pelengkap makanan dibandingkan gula. Contohnya untuk makan bakso, tahu, atau tempe. Karena itu perusahaan tidak perlu strategi dalam menaggapi kehadiran produk subtitusi tersebut.

- **Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

Perusahaan Kecap Tiga Udang memiliki jumlah pemasok yang banyak (lebih dari satu), hal ini juga merupakan salah satu strategi perusahaan dalam mendapatkan bahan baku yang murah dan berkualitas, karena perusahaan memiliki banyak pilihan. Pemasok perusahaan ada yang dari daerah Madura sendiri dan juga ada yang dari pulau Jawa yaitu daerah Kudus Jawa Tengah. Tentu dari banyaknya pemasok dalam perusahaan, setiap pemasok menetapkan harga dan kualitas yang berbeda-beda dari setiap bahan baku, hal ini yang menjadi perbedaan dari setiap pemasok perusahaan. Untuk dengan banyaknya pilihan pemasok, perusahaan berusahan mencari bahan baku yang lebih murah dan kualitas yang baik. Contohnya dalam pembelian kedelai perusahaan mengambil dari pemasok yang memiliki harga yang murah dibandingkan lainnya, dan kedelai yang berkualitas seperti memiliki ukuran biji yang besar, sedangkan untuk bahan baku kayu manis diambil dari pemasok lain yang memiliki harga lebih murah dan berkualitas seperti tidak basah dan kering. Tentu ketergantungan perusahaan terhadap pemasok berpengaruh sangat besar bagi perkembangan industri kecap ini, perusahaan tidak akan dapat memproduksi suatu produk yang berkualitas dan murah tanpa pemilihan pemasok yang tepat dan berpotensi bagi perusahaan. Begitu juga bagi pemasok, industri kecap merupakan bagian penting dalam kegiatan usaha mereka, bagi pemasok tentu industri kecap seperti Perusahaan Kecap Tiga Udang, merupakan pelanggan mereka yang akan membeli produk bahan baku mereka. Setiap perusahaan tentu harus dapat menemukan dan menentukan pemasok yang dihandalkan dan dapat dipercaya, dalam perusahaan ini mereka telah menentukan dan menetapan beberapa pemasok yang dapat dipercaya dan dihandal sebagai pemasok utama mereka. Bagi perusahaan pemasok yang dapat dihandalkan adalah pemasok yang dapat dipercaya terhadap setiap janji, tepat waktu, dan konsisten baik itu dalam harga, jumlah bahan baku, dan lainnya.

- **Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Dalam Perusahaan Kecap Tiga Udang, selama ini perusahaan memiliki dua ciri sifat pelanggan dalam melakukan pembelian yang berbeda. Pertama yaitu mereka yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar, tentu pelanggan ini akan memperoleh pelayanan yang khusus seperti pengantara produk sampai harga khusus. Kedua yaitu mereka yang melakukan pembelian dalam jumlah yang kecil biasa satu atau dua produk, pada umunya mereka membeli produk untuk dikonsumsi sendiri. Pembeli di Madura dalam jumlah besar biasanya bagi toko-toko retail yang untuk dijual kembali. Sedangkan jumlah kecil yaitu pedagang bakso, atau makanan yang di gunakan sebagai pelengkap makanan. Tentu perusahaan ini memiliki beberapa pelanggan yang tetap dimana pelanggan tersebut selalu membeli produk perusahaan setiap minggu. Selain itu produk perusahaan ini merupakan suatu perusahaan yang terdiferensiasi, dimana produk ini memiliki aroma, rasa, kekentalan, dan warna yang berbeda dari produk lainnya, sehingga konsumen dapat mengetahui mana yang produk Kecap Tiga Udang dan produk lainnya. Contohnya produk Kecap Tiga Udang ini memiliki aroma yang menyengat dan kental hitam pekat. Dalam penentuan harga konsumen tidak memiliki peran dalam menentukan harga, karena harga yang diberlakukan perusahaan terhadap produknya sesuai dengan total biaya yang dikeluarkan dalam pembelian bahan baku, mengelolah produk sampai pada kemasan yang ditawarkan. Selain itu konsumen jarang atau sedikit, yang memberikan keluhan atau bahkan masukan bagi perusahaan, namun perusahaan selalu membuka setiap keluhan dan masukan yang ada.

Analisa *Strength, Weakness, Opportunity*, dan *Threats*

Berdasarkan hasil analisa pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal, peneliti mendapatkan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Hal tersebut disajikan dalam bentuk Matriks SWOT yang disajikan pada Tabel 1.

Alternatif Strategi

Strategi-strategi di bawah ini didapatkan dari hasil *matching* dari hasil analisa kekuatan, kelemahan,peluang dan ancaman pada perusahaan seperti yang disajikan dalam Tabel 1. Alternatif strategi yang di dapat yaitu sebagai berikut:

- **SO Strategi**
  - **Menambah kapasitas peralatan perusahaan**

Perusahaan dapat meningkatkan kapasitas peralatan dikarenakan melihat banyaknya proyek / kegiatan yang dilakukan perusahaan serta terdapat banyaknya konsumen dari berbagai daerah di luar pulau Madura.

- **Menambah cabang perusahaan baru**
  Tentu strategi ini didukung dari peluang perusahaan khususnya masih terdapat beberapa lokasi di Madura yang strategis dalam pembuatan pabrik lagi. Dengan menerapkan strategi ini diharapkan profit perusahaan dapat ditingkatkan.
- **Memperbaharui teknologi perusahaan**
  Mengingat bahwa inovasi teknologi saat ini yang sudah maju, maka hal ini dapat menjadi peluang perusahaan untuk prospek.

Tabel 1
Matrik SWOT

	Strength 1. Memiliki kemampuan yang baik dalam pengawasan khususnya dalam bagian produksi dan operasi. 2. Perusahaan memiliki lokasi yang strategis dan menguntungkan. 3. Merek atau *brand* produk perusahaan sudah dikenal hampir semua wilayah Madura, khususnya wilayah Ketapang. 4. Dapat dikonsumsi segala usia 5. Bahan baku cukup dan mudah diperoleh 6. Kualitas produk terjamin jika dibandingkan dengan mayoritas pesaingnya	Weakness 1. Fungsi manajemen belum terbagi dengan baik 2. Ketercampur adukan keuangan, antara kepentingan pribadi dan kepentingan perusahaan. 3. Sumber Daya Manusia pada perusahaan yang kurang memadai. 4. Pengorganisasian dalam perusahaan belum dilakukan secara maksimal. 5. Merek produk kecap yang sudah memiliki brand kuat 6. Harga bahan baku tidak stabil. 7. Kegiatan pengawasan dilakukan secara terus menerus pada semua bagian fungsi bisnis, sehingga tanpa adanya pemimpin perusahaan, kegiatan pengelolahan tidak dapat dilakukan dengan maksimal.
Oppportunity 1. Terdapat banyak pembeli atau pasar yang potensial di luar Pulau Madura 2. Terdapat beberapa lokasi yang strategis dan menguntungkan untuk membuka cabang baru di dalam maupun luar Madura 3. Terdapat banyak perusahaan pemasok dalam menyediakan bahan baku bagi perusahaan. 4. Terdapat banyak pelanggan 5. Pasar ekspor sangat terbuka untuk produk kecap. 6. Teknologi yang semakin berkembang 7. kedelai lokal memiliki harga yang lebih murah 8. Memiliki pemasok yang dapat dihandalkan dan dipercaya	SO Strategies 1. Menambah kapasitas peralatan perusahaan yang baru dalam rangka juga bertujuan untuk menigkatkan produksi (S1, S2, S3, S4, O1, O3, O4) 2. Menambah cabang perusahaan baru dalam rangka untuk meningkatkan keuntungan atau profit perusahaan. (S1. S2, S3, S4, O1, O2, O3, O4) 3. Memperbaharui teknologi, mengingat inovasi teknologi saat ini yang sudah maju sehingga produk dapat diolah lebih baik lagi bahkan dapat menghemat biaya (S3, S6. S7, O6)	WO Strategies 1. Perusahaan dapat memperjelas kembali pembagian tugas yang akan dilakukan. (W1, W4, O1, O2, O4) 2. Perusahaan dapat memberikan training terhadap setiap karyawannya dalam melakukan tugas-tugasnya. (W3, O1, O2) 3. Mencari bahan baku yang prospektif bagi perusahaan sehingga jika terjadi perubahan harga bahan baku lainnya tidak terlalu merugikan perusahaan. (W6, O7)
Threat 1. Munculnya pesaing-pesaing dalam bisnis ini. 2. Sebagian besar pesaing relatif sejenis dengan skala dan pasar perusahaan yang sama. 3. Strategi para pesaing dengan memainkan dan merusak harga. 4. Pelanggan mudah berpindah merek lain, jika mereka menemukan produk dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang tidak jauh berbeda 5. Kompetitor membidik segmen yang sama 6. Maraknya kompetitor dalam melakukan kegiatan promosi. 7. *no entry barrier*	ST Strategies 1. Menyiapkan pelatihan dan pengembangan karyawan demi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang sudah dimiliki oleh perusahaan. (S1, T1, T2, T3, T4) 2. Menerapkan dan merencakan strategi promosi, untuk menarik pelanggan baru. (T1, T2, T6, S3, S5, S7) 3. Terus menjaga hubungan baik dengan menigkatkan kualitas pelayanan dan produk agar menciptakan pelanggan yang setia. (T4, T6, S7)	WT Strategies 1. Memisahkan dan memperjelas keuangan perusahaan dan keuangan untuk kepentingan pribadi. (W1, W2, T1, T2) 2. Perusahaan dapat memberikan arahan kepada karyawan, pekerjaan apa yang akan dilakukan dan standard kualitas yang harus ciptakan. (W1, W3, T1, T2) 3. Menambah akses bahan baku, guna untuk mengurangi ketergantung terhadap pemasok. (W6, T1, T2)

- **WO Strategi**
  - **Perusahaan dapat memperjelas kembali pembagian tugas yang akan dilakukan.**
    Dari kelemahan perusahaan, peneliti melihat bahwa pengorganisasian dan pembagian tugas belum dilakukan secara jelas dan maksimal dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dapat memperjelas kembali pembagian tugas-tugas yang akan dilakukan oleh para karyawan dan pekerjanya, dengan memperjelas tugas-tugas, maka karyawan dapat bekerja dengan efisien, kualitas efisiensi kerja dapat ditingkatkan.
  - **Perusahaan dapat memberikan training**
    Melihat dari lemahnya sumber daya manusia perusahaan seperti kurangnya pendidikan dan tidak memiliki, pengalaman dalam bekerja ataupun mengelolah bahan baku. perusahaan harus dapat memberikan pelatihan terhadap pekerjanya, sehingga karyawan dapat mengembangkan produk-produk yang sudah ada dengan lebih baik lagi
  - **Mencari bahan Baku yang Prospektif bagi Perusahaan**
    Melihat dari kelemahan perusahaan dalam harga bahan baku yang sering berubah, maka perusahaan dapat mencari bahan baku lain yang memiliki harga murah, sehingga kenaikan bahan baku tersebut tidak terlalu berpengaruh terhadap perusahaan.
- **ST Strategi**
  - **Menyiapkan pelatihan dan pengembangan karyawan**
    Alternatif ini merupakan upaya untuk mempertahankan keberadaan perusahaan di mata konsumen. Dimana persaingan semakin ketat untuk bisnis seperti ini, sehingga perusahaan harus selalu waspada dan tetap melakukan pengembangan dan pelatihan-peatihan kepada karyawannya guna menjaga kualitas dan keunggulan perusahaan.
  - **Menerapkan dan merencanakan strategi promosi**
    Perusahaan pesaing sangat gencar melakukan kegiatan promosi untuk menarik pelanggan yang baru, hal ini dapat menjadi kendala yang besar jika perusahaan tidak melakukan apapun. Karena itu perusahaan juga harus dapat melakukan strategi promosi,
  - **Terus menjaga hubungan yang baik**
    perusahaan diharapkan dapat terus menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan seperti bersikap ramah dan sopan, strategi ini berguna untuk menciptakan suatu pelanggan yang *loyal* atau setia.
- **WT Strategi**
  - **Memisahkan dan memperjelas keuangan perusahaan**
    Selama ini perusahaan memiliki kendala dalam mengatur financial. Keuangan perusahaan selama ini tercampur aduk antara keuangan untuk kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi. Sehingga profit atau keuntungan perusahaan setiap tahun tidak dapat diketahui secara pasti. Alternatif strategi ini ditujukan untuk mengatasi permasalahan perusahaan tersebut.
  - **Perusahaan dapat memberikan arahan**
    perusahaan juga memiliki masalah dalam sumber daya manusia, baik itu dalam mengatur sampai mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, seperti

berpendidikan dan berpengalaman. Untuk itu diperlukan alternatif strategi dengan perusahaan memberikan arahan atau pelatihan kepada karyawan, tentang bagaimana bekerja atau mengelolah produk

- **Menambah akses bahan baku**
  Strategi ini diterapkan bertujuan untuk mengatasi harga bahan baku yang berubah-ubah. Dengan semakin banyaknya akses bahan baku perusahaan, maka perusahaan akan memiliki banyak pilihan untuk memilih bahan baku yang berkualitas dan lebih murah.

Formulasi Strategi

Suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang dilihat dari keunggulan biaya, keunggulan dalam hal diferensiasi, atapun fokus pada setiap aspek kegiatan yang ada. Dalam Perusahaan Kecap Tiga udang menggunakan keungulan dalam hal diferensiasi. Untuk mewujudkan keunggulan berkompetitif tersebut, perusahaan perlu menjalankan beberapa alternatif strategi berdasarkan dari analisis kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Seperti dari ST Strategi perusahaan perlu menyiapkan pelatihan dan pengembangan karyawan demi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dan untuk mendukung strategi diferensiasi. Kegunaan dalam hal diferensiasi dalam hal ini berkaitan dengan hasil produksi dan pengelolahan produk. Jika dilihat dari sisi internal, perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam mengontrol perusahaan. Selain itu disatu sisi perusahaan memiliki pemasok yang dapat dipercaya dan dihandalkan tentu hal ini juga menguntungkan bagi perusahaan. Dengan pemasok yang dapat dihandalkan, maka terjaminnya ketersediaan bahan baku dan harga bahan juga relatif stabil dan kualitas yang dapat dipercaya. Oleh karena itu ketika perusahaan akan melakukan diferensiasi, perusahaan perlu menggunakan pengelolahan yang khusus agar menghasilkan produk yang unik dan berbeda dari perusahaan lainnya.

Selain itu jika dilihat dari sisi eksternal, perusahaan memiliki banyak pelanggan di luar Pulau Madura, maka seharusnya perusahaan mampu untuk memenuhi permintaan tersebut dengan menambah kapasitas peralatan sehingga kegiatan produksi menghasilkan produk yang banyak. Selain pelanggan, juga terdapat beberapa lokasi strategis di Madura yang berpotensi dan menguntungkan perusahaan, untuk itu perusahaan seharusnya mampu dalam membangun cabang baru di beberapa lokasi yang strategi tersebut, sehingga dapat menjangkau pasar yang lebih luas dan dalam lagi.

Dampak dari strategi diferensiasi produk yang dihasilkan ini perusahaan dapat menarik dan menciptakan pelanggan yang setiap terhadap merek perusahaan. Dimana perusahaan nantinya akan memiliki keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan dalam hal diferensisasi tersebut. Perusahaan menghasilkan produk tersendiri yang unik yang berbeda dari perusahaan kecap lainnya, yang memiliki rasa baru yaitu pedas

Rencana Pengembangan Bisnis

Beberapa rencana pengembangan yang akan peneliti masukan pada pengembangan setiap fungsi bisnis perushaan. Rencana pengembangan yang dibuat peneliti didasarkan kepada analisis SWOT yang telah dilakukan dan formulasi strategi yang telah dibuat yaitu menyiapkan pelatihan dan pengembangan karyawan demi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, dan untuk mendukung strategi diferensiasi.

Tujuan Jangka Panjang

- Melakukan ekspansi dengan memperluas pasar di dalam Pulau Madura
  Strategi ini perlu dilakukan perusahaan, karena masih terdapat beberapa pasar di Madura yang belum terjangkau. Dari analisa yang dilakukan kesulitan terjangkaunya pasar-pasar yang lebih luas lagi adalah karena kurangnya perlengkapan dan peralatan perusahaan, untuk itu sebaiknya perusahaan dapat menambah peralatan dan perlengkapan perusahaan dengan pengalokasian dana yang tepat,
- Melakukan ekspansi, membuka cabang di luar Pulau Madura
  Setelah perusahaan menjangkau seluruh pasar di Madura, perusahaan diharapkan dapat mengalokasikan dana untuk investasi melakukan ekspansi, pembuatan cabang baru di luar Pulau Madura. Mengingat peluang perusahaan terdapat juga banyak pelanggan yang berada di luar Pulau Madura. Pengalokasian dana dalam pembuatan cabang baru dapat dilakukan dengan melakukan kredit dengan pinjaman modal dari bank, atau menggunakan keuangan perusahaan sendiri jika mencukupi.

Tujuan Jangka Pendek

- Diferensiasi Produk
  Untuk keberlangsungan perusahaan lebih lanjut, perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi. Dimana perusahaan memproduksi produk yang unik dan berbeda dengan yang lainnya. Seperti memproduksi kecap dengan rasa yang pedas dan aroma cabai atau lombok yang kas.

Kebijakan-Kebijakan

Untuk lebih lanjut tentu perusahaan membutuhkan keijakan yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai rencana pengembangan bisnis, kebijakan tersebut antara lain:

1. Menetapkan sasaran dan tujuan perusahaan yang akan dicapai setiap tahunnya bagi setiap divisi.
2. Melakukan kegiatan promosi dengan tepat, guna untuk mengenalkan produk baru kepada masyarakat, serta menyampai informasi produk.
3. Memperinci setiap pekerjaan yang harus dilakukan dan membagi dan memperinci beban kerja dalam setiap aktivitas
4. Agar tercapainya tujuan dalam pengembangan bisnis perusahaan divisi yang harus diperhatikan adalah devisi keuangan, jadi pengalokasian dana harus tepat.
5. Mengarahkan atau memotivasi para karyawan agar kinerja perusahaan dapat terjaga.
6. Melakukan pengawasan secara rutin sehingga kegiatan perusahaan dapat dikontrol secara menyeluruh.
7. Perusahaan dapat melakukan *research* atau penelitian sikap penduduk Madura terhadap kehadiran produk baru.
8. Mencari pemasok lain, dikarenakan perusahaan akan melakukan diferensiasi terhadap produk maka perusahaan akan memerlukan bahan baku yang baru.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil temuan-temuan pada aspek lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang ada pada Perusahaan Kecap Tiga Udang, peneliti dapat beberapa menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengelolaan perusahaan Kecap Tiga Udang yang meliputi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* sudah berjalan baik pada fungsi pemasaran dan produksi operasi. Tetapi pada bagian keuangan dan sumber daya manusia masih belum berjalan dengan baik
2. Aspek lingkungan eksternal pada perusahaan bisa menjadi ancaman bagi perusahaan yang dimana persaingan anatar industri yang kuat, dan mudah masuknya pesaing baru.
3. Aspek lingkungan internal dalam perusahaan ini telah dilakukan dengan baik dan tepat.
4. Berdasarkan dari analisis SWOT, perusahaan harus dapat mengkombinasi dan membuat strategi dari setiap kekuatan dan peluang yang dimiliki dan didapat perusahaan.
5. Berdasarkan dari strategi perusahaan perlu menyiapkan pelatihan dan pengembangan karyawan demi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang sudah dimiliki oleh perusahaan

Saran

Berdasarkan kesimpulan pada penelitian diatas, maka peneliti akan mencoba memberikan saran yang berguna untuk kemajuan Perusahaan Kecap Tiga Udang kedepannya, beberapa saran berikut dari peneliti antara lain:

1. Perusahaan Kecap Tiga Udang sebaiknya menggunakan sistem akuntasi dengan komputer untuk mengelola keuangan perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan investasi dalam memperluas pangsa pasarnya dengan membuka atau membangun perusahaan baru di luar Pulau Madura.
3. Diharapkan pemimpin perusahaan dapat mengangkat karyawan senior sebagai supervisor perusahaan.
4. Perusahaan dapat memperbaikan struktur dengan mengangkat dan memberikan jabatan yang lebih tinggi pada karyawan *senior*.
5. Perusahaan dapat memperjelas fungsi manajemen pada fungsi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

David, Fred. (2006). *Manajemen strategi* (ed.10). Jakarta: Salemba Empat.

Pawito,PH.D.(2008). *Penelitian komunikasi kualitatif.* Yogyakarta: PT.LkiS Pelangi Aksara.

Poza.(2007). *Family Business.*New Jersey: Thompson Higher Education.

Pujiatmo,S.(2013). *Studi deskriptif pengelolaan dan pengembangan usaha pada Kecap Tiga Udang di Madura.*(TA No. XXX/MAN/2013). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.

Daft, R. L. (2008). *Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat.

Solihin, I. (2009). *Pengantar manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Sugiyono.(2005). *Memahami penelitian kualitatif.* Bandung: CV.Alfabeta.

Susanto. A. B. (2007). *Family bisnis.* Jakarta: Consulting Group.

Susanto. A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S..(2007). *The jakarta consulting group on family business.* Jakarta: The Jakarta Consulting Group.