

**STRATEGI BERSAING AGROINDUSTRI SUSU KEDELAI BUBUK  
(Studi Kasus: Industri SGN Di Kota Pekanbaru)**

***COMPETITIVE STRATEGY OF SOYBEAN MILK POWDER AGROINDUSTRY  
(Case Study: Industri SGN In Pekanbaru City)***

Yudi Saputra, Syaiful Hadi, Arifudin  
(Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Riau)  
Yudi Saputra (0806134819)  
Email: yudisaputra.8990@gmail.com/085265433665

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the internal and external environment and accomplish the competitive strategy for agro-industry entrepreneurs of SGN soybean milk powder. A WOT analysis which combines AHP and SWOT was used Expert Choice 2000 Software. The results of this research that indicated the priority strategy for the agro-industry development of SGN soybean milk powder are (1) Product development (2) Optimizing available resources, (3) Efficiency with reducing production cost, (4) Improving the quality of human resources through training regularly, (5) Maintaining the quality and image of the product, (6) Utilizing the KUR program from the Government and (7) Coordinate with relevant parties to inhibit the entry of newcomers.*

**Keywords:** *competitive strategy, SGN soybean milk powder, strategic priorities*

**PENDAHULUAN**

Sektor pertanian merupakan salah satu sektor yang berbasis sumber daya domestik justru tumbuh positif pada masa krisis ekonomi 1997 melanda Indonesia disaat seluruh sektor mengalami pertumbuhan negative. Sumberdaya domestik adalah sektor-sektor yang mencakup pertanian dalam arti luas yaitu pangan, hortikultura, kelautan, peternakan kehutanan, kerajinan rakyat, pariwisata dan lain-lain yang umumnya berskala Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Amalia, 2006).

UMKM yang bergerak pada pengolahan hasil pertanian

(agroindustri) memberikan aspek positif bagi perekonomian Indonesia. Salah satu agroindustri yang berkembang saat ini adalah pengolahan hasil pertanian yang memproduksi minuman karena dianggap mudah untuk memulai usahanya dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Salah satu agroindustri pengolahan minuman adalah mengolah kedelai menjadi susu kedelai. Susu kedelai pada umumnya memiliki dua bentuk yaitu cair dan bubuk. Komposisi susu kedelai hampir sama dengan susu sapi. Karena itu, susu

kedelai dapat digunakan sebagai alternatif pengganti susu sapi. (Koswara, 2005).

Salah satu pelaku bisnis yang memproduksi susu kedelai bubuk di Kota Pekanbaru adalah Industri SGN (Sumber Gizi Nabati). Industri SGN memproduksi susu kedelai bubuk sejak tahun 2009 dengan merk SGN. Produk susu kedelai bubuk tersebut dipasarkan di wilayah Pekanbaru dan beberapa kota di Sumatera. Industri SGN dapat memproduksi 1 ton kedelai per sekali produksi dari total 3 ton kedelai yang dipasok dari pemasok kedelai dan dapat menghasilkan 2500 sampai 3000 kotak susu kedelai bubuk dengan berat 400 gr.

Sejak berdiri pada tahun 2009, Industri SGN menghadapi kendala-kendala dalam pengembangan usahanya. Kendala-kendala itu berasal dari internal Industri SGN itu sendiri dan dari eksternal Industri SGN. Kendala internal itu antara lain adalah pemasaran dan keuangan. Selain kendala internal, kendala eksternal yang dihadapi Industri SGN adalah persaingan diantara produk susu kedelai bubuk sejenis dan kendala selanjutnya adalah kendala cuaca pada proses produksi.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah (1) menganalisis lingkungan internal usaha agroindustri susu kedelai bubuk SGN (2) menganalisis lingkungan eksternal usaha agroindustri susu kedelai bubuk SGN (3) menyempurnakan strategi bersaing bagi pengusaha agroindustri susu kedelai bubuk SGN.

## **METODE PENELITIAN**

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada agroindustri pengolahan kedelai Industri SGN Jl. Semina Ujung Kelurahan Sidomulyo Timur Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru. Pemilihan objek ini berdasarkan pertimbangan bahwa usaha agroindustri susu kedelai bubuk SGN ini merupakan pendatang baru dalam industri susu kedelai bubuk di Indonesia dan berproduksi di Pekanbaru. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret 2013 sampai dengan bulan Januari 2014.

### **Teknik Pengambilan Sampel dan Data**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan mempertimbangkan bahwa usaha tersebut merupakan salah satu agroindustri yang menghasilkan produk susu kedelai bubuk di wilayah Pekanbaru dan berencana untuk mengembangkan usahanya. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal Industri SGN. Data primer diperoleh langsung dari responden dengan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan pengusaha, konsumen dan pemilik toko/apotek yang menjual produk SGN dengan menggunakan alat bantu kuisioner yang telah disediakan, serta pengamatan langsung di lapangan baik pada proses produksi maupun kegiatan-kegiatan lain yang mendukung penelitian. Data sekunder

diperoleh dari penelitian terdahulu, literatur dari perpustakaan maupun internet yang mendukung dalam penelitian ini dan dokumen-dokumen Industri SGN.

Selanjutnya, pengambilan sampel *expert* untuk pengisian kuisioner AHP dilakukan secara sengaja yaitu sebanyak 3 responden. Ketiga responden merupakan orang yang memahami agroindustri maupun yang terlibat langsung dalam kegiatan agroindustri susu kedelai bubuk. Ketiga responden itu adalah pengusaha susu kedelai bubuk SGN, Dosen Fakultas Pertanian Universitas Riau dan Pedagang besar yang memasarkan produk susu kedelai bubuk SGN di Kota Pekanbaru.

### **Analisis Data**

#### **Analisis SWOT dan AHP**

Data primer dan sekunder ditabulasi dan dianalisis sesuai tujuan penelitian. Untuk menjawab tujuan pertama dan kedua, dilakukan analisis dengan menggunakan analisis SWOT dengan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis terhadap kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan Industri SGN dan peluang-peluang serta ancaman-ancaman dari lingkungan untuk merumuskan strategi. Identifikasi yang dilakukan terhadap unsur-unsur SWOT akan menghasilkan empat alternatif strategi, yaitu strategi SO (kekuatan dan peluang), ST (kekuatan dan ancaman), WO (kelemahan dan peluang), WT (kelemahan dan ancaman) (Rangkuti, 2006). Selanjutnya dalam menjawab tujuan ketiga, yaitu menyempurnakan strategi bersaing bagi pengusaha agroindustri susu kedelai bubuk SGN, dilakukan analisis A'WOT yaitu

gabungan antara AHP dan SWOT dengan menggunakan *Software Expert Choice 2000*.

Langkah-langkah analisis A'WOT adalah sebagai berikut:

1. Menyusun matrik SWOT yang terdiri dari empat kuadran yaitu kekuatan dan kelemahan yang merujuk pada situasi di lingkungan internal Industri SGN. Kuadran peluang dan ancaman merujuk pada situasi lingkungan eksternal Industri SGN, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Matrik SWOT**

<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
1	1
2	2
3	3
4	4
<b>Peluang (O)</b>	<b>Ancaman (T)</b>
1	1
2	2
3	3
4	4

2. Matrik SWOT ini disusun menjadi matrik TOWS yang merupakan matrik *matching tool* yang membantu untuk mengembangkan 4 (empat) tipe strategi, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Matrik TOWS**

<b>KONDISI INTERNAL</b>  <b>KONDISI EKSTERNAL</b>	<i>Strengths – S</i> 1. Daftar kekuatan internal 2. Menentukan faktor faktor kekuatan	<i>Weaknesses – W</i> 1. Daftar kelemahan internal 2. Menentukan faktor faktor kelemahan
<i>Opportunities– O</i> 1. Daftar peluang eksternal 2. Menentukan faktor faktor peluang	<b>Strategi SO</b> Menciptakan srategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang	<b>Strategi WO</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats - T</i> 1. Daftar ancaman eksternal 2. Menentukan faktor faktor ancaman	<b>Strategi ST</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

3. Berdasarkan matriks TOWS inilah dilakukan perbandingan berpasangan (horizontal) menggunakan analisis AHP sehingga diperoleh keputusan alternatif yang diprioritaskan. AHP memiliki perhatian khusus tentang penyimpangan dari konsistensi, pengukuran dan pada ketergantungan di dalam dan diantara kelompok elemen strukturnya (Saaty, 1993). Dalam pengolahan data penelitian ini dengan menggunakan *Software* yaitu *Expert Choice 2000*. Penentuan faktor-faktor dari setiap komponen SWOT dan pembobotan diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan responden. Bobot berkisar antara angka 1 hingga 9, dimana 1 merupakan nilai terendah dan 9 merupakan nilai tertinggi jika pembandingan sama atau lebih tinggi

prioritasnya dibandingkan dengan pembandingnya. Atau sebaliknya angka 1 merupakan angka tertinggi dan 9 nilai terendah, jika pembandingan utama sama atau lebih rendah prioritasnya dibandingkan pembandingnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Faktor Internal

Berdasarkan aspek-aspek yang ditinjau untuk mengidentifikasi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal Industri SGN, antara lain: faktor sumberdaya manusia, keuangan dan akuntansi, produksi dan pemasaran. Hasil analisis lingkungan internal Industri SGN menunjukkan beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan Industri SGN. Kekuatan dan kelemahan Industri SGN dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Kekuatan dan Kelemahan Industri SGN**

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Sumber Daya Manusia dan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan harmonis antara pengusaha dan karyawan</li> <li>• Karyawan produksi cukup terampil</li> </ul>	
Keuangan dan Akutansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem akutansi keuangan sudah tertata dengan baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbatasan modal</li> </ul>
Produksi dan Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan mesin produksi modern</li> <li>• Produk yang dihasilkan berkualitas</li> <li>• Harga lebih murah dibanding pesaing</li> <li>• Memanfaatkan sisa kedelai menjadi pakan ayam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman usaha baru 4 tahun</li> <li>• Kurangnya Inovasi produk</li> </ul>
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemasan produk berkualitas dan menggunakan alumunium foil pada kemasan bagian dalam</li> <li>• Menggunakan <i>web</i></li> <li>• Memiliki sertifikasi halal dan izin Depkes</li> <li>• Terjalin hubungan yang baik dengan pedagang besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurangnya promosi produk</li> <li>• Tidak adanya karyawan distribusi</li> <li>• Daerah pemasaran masih terbatas</li> </ul>

Sumber: Data Olahan, 2013

### **Identifikasi Faktor Eksternal**

Aspek-aspek yang ditinjau untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) antara lain: faktor politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, demografi, cuaca, faktor pemasok, pendatang

baru, produk substitusi dan faktor persaingan diantara pesaing. Hasil analisis terhadap lingkungan eksternal Industri SGN menunjukkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) terlihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Peluang dan Ancaman Industri SGN**

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan tarif impor kedelai dari 5% menjadi 0%</li> </ul>	
Ekonomi		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan biaya produksi (kedelai dan BBM)</li> </ul>
Sosial-Budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perubahan pola konsumsi masyarakat dari bahan makanan hewani ke nabati</li> </ul>	
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan teknologi di bidang produksi, informasi dan komunikasi, transportasi</li> </ul>	
Demografi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan jumlah penduduk Indonesia</li> </ul>	
Cuaca		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendala cuaca</li> </ul>
Kekuatan tawar-menawar pembeli		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisi tawar-menawar pembeli cukup kuat</li> </ul>
Kekuatan tawar-menawar pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasokan bahan baku (kedelai) kontiniu</li> </ul>	
Ancaman produk pengganti		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingginya barang substitusi</li> </ul>
Ancaman pendatang baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri besar</li> </ul>	
Persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaringan distribusi pesaing lebih luas</li> <li>• Persaingan semakin ketat</li> </ul>

Sumber: Data Olahan, 2013

### Alternatif Strategi Bersaing Industri SGN

#### Strategi S-O

1. Mempertahankan kualitas dan *image* produk
2. Berkoordinasi dengan pihak terkait untuk menghambat masuknya pendatang baru

#### Strategi W-O

1. Memanfaatkan program KUR dari Pemerintah untuk penambahan modal
2. Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia melalui pelatihan secara berkala

#### Strategi S-T

1. Melakukan diversifikasi produk
2. Mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki

#### Strategi W-T

1. Melakukan efisiensi usaha dengan menekan biaya produksi.

### Prioritas Strategi Bersaing Agroindustri Susu Kedelai Bubuk SGN

Hasil pengembangan dari matrik-matrik TOWS membantu untuk mengembangkan empat sistem strategi yaitu K-P, Kn-P, K-A, dan Kn-A, sehingga dapat menghasilkan strategi bersaing agroindustri susu kedelai bubuk SGN. Berdasarkan hasil analisis AHP, dihasilkan prioritas strategi bersaing agroindustri susu kedelai bubuk SGN yang dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Nilai Prioritas Strategi Bersaing Agroindustri Susu Kedelai Bubuk SGN**

No	Strategi Prioritas	Nilai
1	Melakukan diversifikasi produk	0,206
2	Mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki	0,186
3	Melakukan efisiensi usaha dengan menekan biaya produksi	0,183
4	Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia melalui pelatihan secara berkala	0,177
5	Mempertahankan kualitas dan <i>image</i> produk	0,160
6	Memanfaatkan program KUR dari Pemerintah	0,046
7	Berkoordinasi dengan pihak terkait untuk menghambat masuknya pendatang baru	0,041

Sumber: Data Olahan, 2013

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan untuk strategi bersaing agroindustri susu kedelai bubuk SGN sebagai berikut:

1. Kekuatan Industri SGN adalah hubungan harmonis antara pengusaha dan karyawan, karyawan produksi cukup terampil, sistem akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik, penggunaan mesin produksi modern, produk yang dihasilkan berkualitas, harga lebih murah dibanding pesaing, memanfaatkan sisa kedelai menjadi pakan ayam, kemasan produk berkualitas dan menggunakan aluminium foil pada kemasan bagian dalam, menggunakan *web*, memiliki sertifikasi halal dan izin Depkes dan terjalin hubungan yang baik dengan pedagang besar. Kelemahan Industri SGN antara lain keterbatasan modal, pengalaman usaha baru 4 tahun, kurangnya inovasi produk, kurangnya promosi produk, tidak adanya karyawan distribusi dan daerah pemasaran masih terbatas.
2. Peluang Industri SGN adalah perubahan tarif impor kedelai dari 5% menjadi 0%, adanya program KUR (Kredit Usaha Rakyat) dari Pemerintah, perubahan pola konsumsi masyarakat dari bahan makanan hewani ke nabati, perkembangan teknologi di bidang produksi, informasi dan komunikasi, transportasi, peningkatan jumlah penduduk Indonesia, pasokan bahan baku (kedelai) kontiniu, hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki

industri besar. Ancaman Industri SGN adalah peningkatan biaya produksi (kedelai dan BBM), kendala cuaca, posisi tawar-menawar pembeli cukup kuat, tingginya barang substitusi, jaringan distribusi pesaing lebih luas, persaingan semakin ketat.

3. Strategi bersaing agroindustri susu kedelai bubuk SGN agar lebih bersaing adalah (1) Melakukan pengembangan produk dengan nilai prioritas sebesar 0,206, (2) Mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki dengan nilai prioritas sebesar 0,186, (3) Melakukan efisiensi usaha dengan menekan biaya produksi 0,183, (4) Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia melalui pelatihan secara berkala dengan nilai prioritas sebesar 0,177, (5) Mempertahankan kualitas dan *image* produk dengan nilai prioritas sebesar 0,160, (6) Memanfaatkan program KUR dari Pemerintah dengan nilai prioritas sebesar 0,046 dan (7) Berkoordinasi dengan pihak terkait untuk menghambat masuknya pendatang baru dengan nilai prioritas sebesar 0,041.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini, maka peneliti merekomendasikan beberapa saran untuk agroindustri susu kedelai bubuk SGN sebagai berikut:

1. Industri SGN sebaiknya memperbanyak skala usaha atau pengembangan usaha melalui



- pinjaman modal dari program kredit usaha yang ditawarkan oleh Pemerintah maupun dari pihak bank.
2. Industri SGN sebaiknya menggunakan mesin pengering kedelai seperti *Dryer Siedabed-300* untuk mengatasi kendala cuaca yaitu hujan yang mengganggu proses pengeringan kedelai. Hal ini berguna untuk mengurangi ketergantungan pada panas sinar matahari pada proses pengeringan kedelai.
  3. Industri SGN sebaiknya menambah divisi yang khusus untuk memasarkan dan mendistribusikan produk.

**Keputusan dalam Situasi yang Kompleks.** Seri Manajemen No. 134. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, Lia. 2006. **Peranan Agroindustri Dalam Pemulihan Perekonomian Indonesia Pasca Krisis Ekonomi.** Jurnal. Universitas Indonusa Esa Unggul. Jakarta.
- Koswara, S. 2005. **Isoflavon, Senyawa Multi-manfaat dalam Kedelai.** [http://ipb.ac.id/tpg/de/pubde\\_ntrtnhlth\\_isoflvn.php](http://ipb.ac.id/tpg/de/pubde_ntrtnhlth_isoflvn.php). [Diakses 12 Juli 2012]
- Rangkuti. Freddy. 2006. **Analisis SWOT Teknik Pembedahan Kasus Bisnis.** PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Saaty, T. 1993. **Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin-Proses Hirarki Analitik Pengambilan**