



## Strategi Pengembangan Karyawan untuk Meningkatkan Kualitas Tahu di UKM Tahu Sumedang : Pendekatan Fishbone

Relita Imelda Veronika<sup>1\*</sup>, Sella Novyta Sundari<sup>2</sup>, Arrazi Fazrurahman<sup>3</sup>, Muhammad Dimas Tirtawan<sup>4</sup>, Muhammad Al-Farabi Tsani<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Sekolah Vokasi IPB University, Indonesia

Alamat: Jl. Raya Pajajaran, Kota Bogor, Jawa Barat 16128

\*Korespondensi penulis: [rlt.ivpp@gmail.com](mailto:rlt.ivpp@gmail.com)

**Abstract.** Reducing product quality is one of the main challenges in the Tofu processing industry, especially in the Sumedang Bumi Armasta Tofu business which is small to medium-scale. The processing, which still maintains the traditional method without the help of technology, has been carried out for many years, but the processing that is still traditional has turned out to cause a dependence on expert employees which if not present will have a direct impact on the quality and quality of the Tofu products produced and the skills of new employees are not optimal in replacing the role of expert employees if they are unable to attend. This study aims to analyze employee development strategies in improving the quality of tofu products using the Fishbone (cause-and-effect) approach. The research method used is qualitative descriptive with data collection techniques through observation and interviews. The results of the analysis show that Human factors (HR) are the main cause of the decline in the quality and quality of Tofu products in Sumedang Tofu SMEs which can be seen from changes in texture, aroma, appearance, and size that are not suitable. Therefore, employee development strategies need to be carried out such as job training, assistance for new employees, and standardization of SOPs that are considered effective in improving the quality of Tofu products to remain consistent.

**Keywords:** Sumedang Tofu, Employee Development, Product Quality, Fishbone

**Abstrak.** Penurunan kualitas produk menjadi salah satu tantangan utama dalam Industri pengolahan Tahu khususnya pada usaha Tahu Sumedang Bumi Armasta yang berskala kecil menengah. Pengolahannya yang masih mempertahankan cara cara tradisional tanpa bantuan teknologi telah dilakukan selama bertahun tahun, namun pengolahan nya yang masih tradisional tersebut ternyata menyebabkan terjadinya ketergantungan terhadap karyawan ahli yang apabila tidak hadir akan berdampak langsung terhadap kualitas dan mutu produk Tahu yang dihasilkan serta belum optimalnya keterampilan karyawan baru dalam menggantikan peran karyawan ahli jika berhalangan hadir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas produk tahu dengan menggunakan pendekatan Fishbone (sebab-akibat). Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor Manusia (SDM) menjadi penyebab utama terjadinya penurunan kualitas dan mutu produk Tahu di UKM Tahu Sumedang yang dapat terlihat dari perubahan tekstur, aroma, tampilan, dan ukuran yang tidak sesuai. Oleh karena itu, strategi pengembangan karyawan perlu untuk dilakukan seperti pelatihan kerja, pendampingan karyawan baru, dan standarisasi SOP yang dinilai efektif dalam meningkatkan kualitas produk Tahu agar tetap konsisten.

**Kata Kunci:** Tahu Sumedang, Pengembangan Karyawan, Kualitas Produk, Fishbone

### 1. LATAR BELAKANG

Industri Tahu merupakan sektor usaha kecil menengah (UKM) yang bergerak dalam bidang pengolahan pangan yang memiliki peran penting sebagai penggerak ekonomi masyarakat. UKM mampu menciptakan lapangan pekerjaan serta peningkatan pendapatan di sektor rumah tangga (Munthe et al., 2023). Produk Tahu yang berbahan baku dari kedelai menjadi salah satu kebutuhan pokok bagi masyarakat, karena harganya yang relatif terjangkau

dan kandungan nilai gizinya yang tinggi yaitu kaya akan protein nabati yang sangat baik bagi kesehatan tubuh tidak heran jika permintaan terhadap Tahu di tengah - tengah masyarakat terus mengalami kenaikan, Oleh karena itu, pabrik Tahu harus tetap memproduksi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Fitriani et al., 2017). Namun demikian, untuk terus menjaga keberlangsungan proses produksi, para pelaku usaha kerap kali dihadapkan oleh berbagai macam tantangan baik dari segi internal maupun eksternal seperti adanya pesaing, fluktuasi harga bahan baku, dan regulasi standar pangan dari Pemerintah. Dari segi internal, berkaitan dengan proses pengolahannya yang masih terbatas pada cara-cara tradisional yang mengandalkan Sumber Daya Manusia, salah satunya adalah UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta yang dalam proses pengolahannya tidak terstandarisasi secara modern (tanpa bantuan teknologi).

Hal inilah yang menyebabkan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor yang cukup krusial dalam menghasilkan produk tahu yang dihasilkan di UKM Tahu Sumedang tetap berkualitas. Proses-proses pembuatan Tahu yang dimulai dari tahapan persiapan, pencucian dan perendaman, penggilingan, pemasakan, penyaringan, pencetakan, dan pemotongan yang dilakukan oleh manusia sangat berpengaruh pada kualitas tahu yang dihasilkan (Herdhiansyah et al., 2022). Kesalahan kecil saja dalam proses tersebut dapat mengakibatkan kualitas Tahu yang dihasilkan mengalami penurunan apalagi jika sangat bergantung pada karyawan ahli yang apabila tidak hadir akan menurunkan kualitas produk Tahu yang dihasilkan ditambah lagi jika ada karyawan baru yang belum sepenuhnya mengerti proses produksinya yang akhirnya membuat tahu yang dihasilkan pun kualitasnya mengalami penurunan. Umumnya penurunan kualitas Tahu dapat terlihat dari perubahan tekstur, aroma, tampilan, dan ukurannya yang tidak sesuai (Pada et al., 2024). Oleh karena itu, Sumber daya manusia menjadi kunci utama keberlangsungan suatu usaha, sehingga pengembangan kinerja karyawan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan (Cahya et al., 2021)

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa faktor manusia (*man*) merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan produk tahu yang dihasilkan apabila karyawan tidak memahami SOP (Standar Operasional Prosedur) dalam pembuatan tahu (Kasus et al., 2024). Penelitian yang dilakukan (Suparno & Narto, 2022) faktor manusia (*man*) juga memengaruhi mutu tahu yang diakibatkan karena kurangnya pelatihan dan keterampilan teknis, kedisiplinan dan ketelitian kerja yang rendah, kelelahan fisik dan kurangnya fokus dan tidak dijalankannya SOP secara konsisten. Hal ini membuktikan bahwa dalam mengendalikan

mutu produk tahu yang dihasilkan tidak hanya bergantung pada bahan baku ataupun peralatan yang digunakan melainkan sangat ditentukan pula oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam setiap proses produksi. Oleh karena itu, strategi pengembangan karyawan menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki pemahaman serta keterampilan dalam menciptakan dan menjaga mutu produk tahu secara konsisten dengan menggunakan pendekatan Fishbone Diagram. Pendekatan ini dipilih untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor faktor yang menjadi penyebab utama yang dapat memengaruhi kualitas produk Tahu yang dihasilkan untuk memberikan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan secara praktis.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1 Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan (development) memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan(knowledge) serta keahlian (skill) yang diperlukan dalam setiap proses pekerjaan yang dilakukan. Pengembangan karyawan berfokus pada persiapan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi (Kusuma et al., 2020). Kegiatan pelatihan maupun pengembangan memiliki potensi dalam memberi manfaat bagi individu, organisasi, maupun masyarakat. Bagi individu, pengembangan karyawan membuat individu menjadi lebih terampil dalam melakukan pekerjaan, sehingga kesalahan dalam bekerja dapat diatasi untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik (Maulana, 2022)

### **2.2 Kualitas Produk**

Menurut Kotler dan Keller (2016), kualitas mencerminkan bagaimana suatu produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas produk merupakan keinginan dari calon pembeli terhadap produk atau jasa yang akan dibelinya yang dirasa memiliki nilai yang unggul dan layak untuk diperjualbelikan dan sesuai dengan apa yang diharapkan calon pembeli (Aghitsni & Busyra, 2022). Kualitas produk juga merupakan salah satu hal penting yang biasanya ditelaah oleh calon pembeli ketika akan membeli, sehingga kualitas produk yang dihasilkan harus sesuai dan bermutu tinggi, agar produk yang dijual dapat bersaing dengan produk lainnya yang serupa. Ketika kualitas produk sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan maka calon pembeli akan memutuskan pembelian (Mustika Sari & Prihartono, 2021)

### **2.3 Pendekatan Fishbone**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Fishbone sebagai alat bantu analisis untuk mengetahui, mengidentifikasi serta mengevaluasi penyebab suatu permasalahan (sebab-akibat), sehingga dapat ditemukan sumber penyebab dari permasalahan yang terjadi. Menurut Herawati dan Mukhsin (2020) Analisis Fishbone dapat membantu mengetahui akar permasalahan dan mencari solusi untuk permasalahan tersebut. Diagram Fishbone berbentuk seperti kepala ikan (akibat) dan tulang ikan (sebab) yang menjadi faktor faktor yang menyebabkan permasalahan utama terjadi, sehingga dalam analisis ini semua komponen memiliki keterhubungan satu sama lain (sebab-akibat), ketika telah mengetahui penyebab dari akar permasalahan yang terjadi maka dapat dicari rekomendasi perbaikan atau solusi atas permasalahan tersebut.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk mempertajam penjelasan penelitian secara lebih terperinci, sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami konteks dan isi dari penelitian yang dilakukan (Manurung, 2021). Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara lebih mendalam kendala atau permasalahan yang terjadi pada saat proses produksi Tahu Sumedang di UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta, karena mampu memberikan gambaran secara menyeluruh dan komprehensif mengenai situasi nyata yang terjadi di lapangan berkaitan dengan faktor Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kualitas dan mutu produk Tahu yang dihasilkan. Penelitian ini dilakukan pada pabrik produksi Tahu Sumedang Bumi Armasta yang berlokasi di Jl. Achmad Adnawijaya (Pandu Raya) No. 33, Bogor Utara, Bogor dengan objek yang diamati yaitu kualitas Tahu Sumedang.

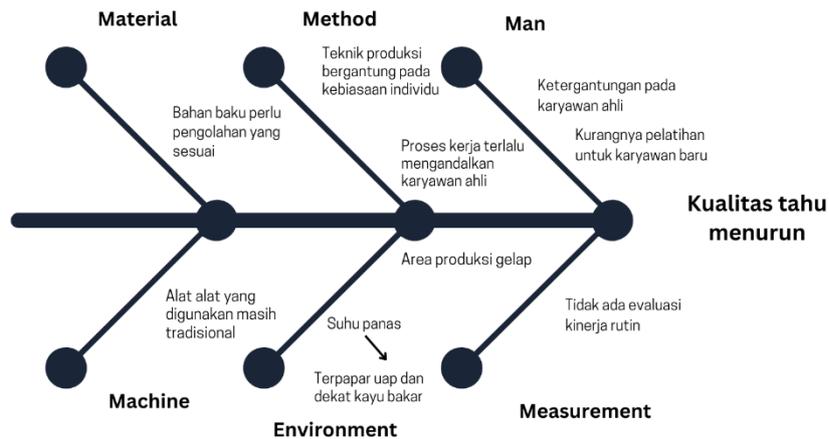
Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan melalui : 1) Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pemilik pabrik Tahu Sumedang mengenai masalah ataupun kendala yang ada pada saat memproduksi Tahu Sumedang 2) Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada saat proses produksi Tahu Sumedang dan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kecacatan tahu pada saat proses produksi.

Data yang telah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan Fishbone (sebab-akibat). Penggunaan pendekatan Fishbone memiliki manfaat agar lebih terpusat pada permasalahan utama yang dihadapi dengan menyajikan visualisasi secara ringkas mengenai penyebab terjadinya masalah (Arif & Gunawan, 2023). Dalam hal ini, pendekatan Fishbone digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan penyebab utama penurunan kualitas dan mutu produk Tahu ke dalam beberapa kategori, yaitu : Manusia (*Man*), Metode (*Method*), Material (*Material*), Lingkungan (*Environment*), Mesin/peralatan (*Machine*), dan Pengukuran Mutu (*Measurement*). Setelah itu, dianalisis strategi yang perlu dilakukan untuk pengembangan karyawan seperti adanya pelatihan silang, pendampingan karyawan baru, dan standarisasi SOP

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta merupakan salah satu usaha kecil menengah yang sudah lama memproduksi Tahu Sumedang sejak tahun 2016 di Kota Bogor. UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta berdiri, karena ketertarikan pemiliknya terhadap cita rasa autentik Tahu Sumedang yang berasal dari daerah Sumedang, sulitnya menemukan cita rasa yang khas dari Tahu Sumedang di wilayah Bogor mendorong pemiliknya untuk memproduksi Tahu Sumedang secara mandiri dalam skala rumahan bekerja sama dengan pemilik pabrik Tahu di Sumedang. UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta dalam menjalankan usahanya agar tetap berjalan dengan lancar, berupaya untuk terus menghasilkan Tahu Sumedang berkualitas tinggi sesuai dengan visinya yaitu menghadirkan produk Tahu dengan kualitas dan cita rasa khas Sumedang yang dapat dijangkau oleh masyarakat luas, khususnya kalangan menengah ke bawah.

Proses produksi yang dilakukan oleh UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta masih menggunakan cara tradisional tanpa bantuan teknologi, sehingga dalam pengolahannya sangatlah bergantung pada faktor Manusia (SDM) untuk menghasilkan kualitas dan mutu produk Tahu yang baik. Usaha yang masih berskala kecil menengah kerap kali dihadapi permasalahan selain keterbatasan modal yaitu kurangnya keahlian atau kualitas SDM yang tidak memadai, sehingga ketika karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan baik maka kualitas dan mutu tahu yang dihasilkan pun menurun apalagi jika karyawan tersebut merupakan karyawan ahli yang lebih berpengalaman dalam proses produksi. Sumber Daya Manusia memengaruhi tingkat produktivitas suatu usaha yang dijalankan (Siregar et al., 2022). Kualitas Tahu yang menurun dapat terlihat dari adanya perubahan tekstur, aroma, tampilan, dan ukuran yang tidak sesuai. Keterampilan dalam proses produksi sangat dibutuhkan agar usaha yang dijalankan dapat berkembang secara optimal (Malikhah et al., 2024). Berdasarkan hasil analisis menggunakan diagram Fishbone, dapat diidentifikasi bahwa penurunan kualitas Tahu disebabkan oleh sebagai berikut :



**Gambar 1.** Diagram Fishbone : Kualitas tahu menurun

Permasalahan utama yang memengaruhi kualitas dari Tahu Sumedang yang dihasilkan adalah ketergantungan terhadap karyawan ahli yang artinya keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan ahli belum sepenuhnya dikuasai oleh karyawan lainnya apalagi jika terdapat karyawan baru yang biasanya belum mengerti proses produksi, sehingga untuk mengatasi kendala yang dialami UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta diperlukan strategi dalam hal pengembangan karyawan. Strategi pengembangan karyawan yang perlu dilakukan seperti pelatihan kerja, pendampingan karyawan baru, dan standarisasi SOP. Ketiga strategi tersebut dinilai efektif untuk meningkatkan kualitas produk Tahu agar tetap konsisten. Pelatihan karyawan mampu meminimalkan terjadinya gap atau kesenjangan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya agar dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Khusna et al., n.d.). Pendampingan terhadap karyawan baru juga tidaklah kalah penting agar karyawan yang baru ketika bekerja bisa mendapatkan bimbingan secara langsung dari karyawan yang telah berpengalaman dalam proses produksi Tahu. Kegiatan pendampingan dilakukan oleh pihak yang lebih berpengalaman kepada pihak yang kurang berpengalaman yang bertujuan agar karyawan baru dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik (Julianti et al., 2023). Standarisasi SOP sebagai standar acuan yang harus diikuti oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam proses produksi. Standarisasi SOP digunakan untuk memastikan keterampilan kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan nya telah diterapkan secara konsisten (Alkisah Nazilatul Riskiyah Finda Putri et al., 2024)

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi pengembangan karyawan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kualitas Tahu Sumedang di UKM Tahu Sumedang Bumi Armasta dengan menggunakan pendekatan Fishbone untuk memusatkan pada permasalahan utama, ditemukan bahwa faktor Sumber Daya Manusia berperan krusial pada saat proses produksi, ditambah lagi jika dalam proses nya terlalu bergantung pada karyawan ahli. Permasalahan utama tersebut ternyata berdampak pada adanya penurunan mutu kualitas tahu yang dihasilkan apabila ada kesenjangan atau gap keterampilan antar karyawan. Sehingga, strategi pengembangan karyawan sangat diperlukan seperti pelatihan kerja, pendampingan karyawan baru, dan standarisasi SOP yang terbukti menjadi solusi efektif dalam meningkatkan dan menjaga kualitas Tahu tetap konsisten. Dampak dari penerapan ketiga strategi tersebut tidak hanya untuk meningkatkan mutu produk, tetapi juga memperkuat dan memberikan gambaran pentingnya manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam skala UKM agar terus berkelanjutan dan memperkuat daya saing.

#### DAFTAR REFERENSI

- Aghitsni, W. I., & Busyra, N. (2022). Pengaruh kualitas produk terhadap keputusan pembelian kendaraan bermotor di Kota Bogor. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(3), 38–51.
- Alkisah Nazilatul Riskiyah Finda Putri, N. P. (2024). Penerapan standard operating procedure (SOP) pengolahan makanan menu ala-carte section Asia di Restaurant 209 Hotel Vasa Surabaya. *Lencana: Jurnal Inovasi Ilmu Pendidikan*, 312–326.
- Arief, Z. A., & Oktaviani, M. O. (2024). Analisis pengendalian kualitas tahu menggunakan metode seven tools (Studi kasus di Tahu Takoa Riski). *MASALIQ: Jurnal Pendidikan dan Sains*, 6(2), 669–683.
- Asmaira Munthe, M. Y. (2023). Peranan usaha mikro kecil menengah terhadap perekonomian. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMAK)*, 593–614.
- Cahya, A. D. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 230–242.
- Dameria Siregar, L., & Fauzi, H. F. (2022). Peningkatan kompetensi manajemen SDM UMKM berbasis ekonomi kreatif pada UMKM Songket Desa Muara Penimbung Ilir. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(4), 4065–4071.
- Fitriani, T. M. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tahu di Gampong Pante Gajah Kecamatan Peusangan Kabupaten Bireuen (Studi kasus konsumen tahu pada agroindustri Bapak Ari Gunawan). *Jurnal S. Pertanian*, 88–96.
- Gabriella Nissa Julianti, P. W. (2023). Analisis program pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan Dayalima Recruitment. *Jurnal Transaksi*, 56–69.

- Herawati, M., & Mukhsin, M. (2020). Pelaksanaan sertifikasi tanah wakaf dengan pendekatan fishbone diagram analysis (Studi di Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul). *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf*, 7(1), 68–85.
- Ikhah Malikhah, A. P. (2024). Implementasi kompetensi SDM terhadap kinerja UMKM. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 225–235.
- Jaya, I. K., Kambolong, M., & Sahrin. (2020). Analisis pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan pada Perseroan Terbatas Sultra Prima Lestari (PT. SPL) kantor utama Kabupaten Konawe Utara. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), 237–245.
- Khanifatul Khusna, A. M. (2024). Rekomendasi pemilihan pelatihan tenaga pada industri kreatif keripik menggunakan AHP COPRAS. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 486–500.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Manurung, K. (n.d.). Mencermati penggunaan metode kualitatif di lingkungan sekolah tinggi teologi. *Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen*, 300–285.
- Maulana, A. (2022). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan jasa. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 345–353.
- Mustika Sari, R., & Prihartono, P. (2021). Pengaruh harga dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian (Survey pelanggan produk spreng RISE). *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 1171–1184.
- Rivaldi Arif, A. G. (2023). Diagram Pareto dan diagram fishbone: Penyebab yang mempengaruhi keterlambatan pengadaan barang di perusahaan industri. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 1–10.
- Rohmawati, B. (2024). Analisis pengendalian kualitas produksi tahu pada UD H Asep Kota Tangerang. [Naskah tidak diterbitkan].
- Sari, R., & Prihartono, P. (2021). Pengaruh harga dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(3), 1171–1184. <https://doi.org/10.31955/mea.v5i3.1573>
- Suparno, N. (2022). Analisis kualitas pada produksi tahu menggunakan metode statistical quality control (SQC). *Jurnal Optimalisasi Teknik Industri*, 139–146.
- Wanda Intan Aghitsni, N. B. (2022). Pengaruh kualitas produk terhadap keputusan pembelian kendaraan bermotor. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 38–51.
- Zidan Aghny Arief, M. O. (2024). Analisis Pengendalian Kualitas Tahu Menggunakan Metode Seven Tools (Studi Kasus Di Tahu Takoa Riski). *MASALIQ: Jurnal Pendidikan dan Sains*, 669-683.