
BRANDING STRATEGY PERUSAHAAN BAKPIA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Fitri Damayanti Berutu
Sekolah Vokasi Universitas Gadjah Mada
email : fitri.damayanti@gmail.com

ABSTRACT

Bakpia industry is one of the industries that contribute greatly in the development of the community economy. This is due to the number of bakpia companies, absorbed labor, and investment in this industry is large. There are 126 bakpia companies operating, 878 absorbed workers, and investment value is Rp 887,251,000,000.00. Brand as one of the most important aspect in the business, that necessary to do a good strategy study for the sustainability of the good business. The aim of the study is find how to determine branding strategy of bakpia industry in Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). This study use SWOT analysis method with strategy of priority. In this research there are 14 respondents (13 owner and one manager) from 14 companies. Based on the analysis, it was found that six companies (rank 8-14) focused on defensive strategy (WT Strategy), which is branding strategy done by analyzing the deficiencies and challenges of the company in order to be alert to the competition. One company (ranked 7) focused on a conservative strategy (WO Strategy), which is a branding strategy that is done by analyzing how to overcome weaknesses, so as not to waste the opportunities that exist. Six companies (ranked 1-6) focus more on aggressive strategies (SO Strategy), which are strategies utilizing the power to take advantage of existing opportunities.

Keywords : *Industry of bakpia, brand strategy, SWOT analysis*

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor usaha yang menjadi tumpuan hidup masyarakat Indonesia (Kemendagri RI, 2013). Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2012, jumlah UMKM di Indonesia mencapai 55.206.444 unit usaha dengan pangsa usaha sebesar 99,9 persen. UMKM juga merupakan sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja. Pada tahun 2012, jumlah tenaga kerja yang diserap dari usaha UMKM sebanyak 101.722.458 pekerja (97,16% dari total tenaga kerja) dan menyumbang 59,08 persen dari pendapatan domestik bruto (PDB) harga berlaku nasional (BPS, 2012).

Sebagai salah satu provinsi di Indonesia, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) mempunyai *trend* makroekonomi yang selaras dengan keadaan makroekonomi nasional, yang mana UMKM menjadi salah satu faktor terpenting dalam perekonomian (WartaEq, 2015). Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian DIY tahun 2011, jumlah unit usaha kecil (UMKM) mencapai 80.047 unit, sedangkan jumlah usaha besar hanya berjumlah 406 unit. Jumlah tenaga kerja yang mampu diserap oleh industri kecil sebesar 292.625 pekerja, sedangkan jumlah pekerja yang diserap oleh

industri besar hanya 70.551 pekerja. Bahkan, nilai investasi dari unit usaha UMKM tahun 2013 mencapai Rp 1.064.180.228,00, dengan nilai produksi senilai Rp 3.294.485.488,00 (Susanto, 2012). Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa UMKM mempunyai peran yang sangat penting bagi perekonomian DIY yang harus diperhatikan dan ditingkatkan segala aspek kualitasnya agar bisa bersaing dari gempuran produk asing.

Sebagai daerah tujuan wisata, UMKM di DIY sebagian besar bergerak di industri kreatif dan kuliner (Izzudin, 2015). Salah satu kuliner yang terkenal dari Yogyakarta adalah bakpia. Bakpia merupakan makanan dengan bentuk bulat terbuat dari campuran kacang hijau yang dibungkus tepung lalu dipanggang (Wikipedia, 2015). Bakpia berasal dari China dengan nama asli *tou luk pia* yang awalnya berisi daging, tetapi saat ini bakpia lebih banyak berisi kacang hijau karena menyesuaikan dengan lidah jawa (Tribunnews, 2013). Di DIY, industri bakpia tersebar di lima kabupaten atau kota di DIY, yaitu Kabupaten Sleman, Bantul, Gunung Kidul, Kulon Progo, dan Kota Yogyakarta (Susanto, 2012). Potensi bakpia di DIY disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Potensi bakpia di Daerah Istimewa Yogyakarta

No	Daerah	Unit Usaha (Unit)	Tenaga Kerja (Orang)	Nilai Investasi (Juta)	Kapasitas Produksi (Buah)	Nilai Produksi (Juta)
1	Sleman	23	157	119.721	227.586	1.922.979
2	Kota Yogyakarta	68	453	393.85	1.717.847	7.756.143
3	Bantul	19	201	652.275	325.122	2.997.454
4	Kulonprogo	12	41	47.249	154.277	556.079
5	Gunungkidul	4	26	28.621	110.568	50.169

Sumber: Disperindagkop DIY dalam Susanto, 2012

Salah satu keunikan produk bakpia dari Yogyakarta terletak pada mereknya, banyak dari nama merek produk bakpia yang terdaftar di pasar menggunakan angka pada akhir mereknya. Beberapa produsen bakpia yang menggunakan angka di merek produknya antara lain produsen Bakpia Pathok 25, Bakpia Pathok 75, Bakpia Pathok 67, Bakpia Pathok 99, Bakpia Pathok 35, Bakpia Pathok 55, Bakpia Pathok 65, Bakpia Pathok 605, Bakpia Pathok 85, Bakpia Pathok 185, Bakpia Pathok 100, Bakpia Pathok 125, dan sebagainya (LPPOM MUI DIY, 2015).

Sejarah dari alasan penggunaan angka pada merek bakpia sangat beragam. Alasan umum dan yang terkuat adalah menggunakan nomor rumah pemiliknya (BMTBeringharjo, 2015). Salah satu contohnya adalah produsen Bakpia Pathok 25 yang menggunakan angka 25 dari nomor

rumahnya yang berada di Jalan AIP II KS Tubun NG I/504 Desa Pathuk, Yogyakarta (Tribunnews, 2013)

Untuk mengetahui efektivitas keunikan merek yang dipakai produsen bakpia, maka diperlukan suatu analisis yang dapat menginterpretasikan hal tersebut dengan jelas sehingga dapat diperoleh *output* yang bisa dijadikan pertimbangan dalam merumuskan strategi baru bagi produsen bakpia untuk memaksimalkan potensi bisnisnya. Salah satu alat untuk merumuskan strategi yang tepat bagi bisnis bakpia adalah analisis SWOT (Dyson, 2002).

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Nurmianto dkk., 2004). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*) (Nurmianto dkk., 2004). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan (Jeyarad dkk., 2012). Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis dari suatu objek di perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) sehingga muncul satu atau beberapa pilihan solusi dari permasalahan yang ada (Ommani, 2011).

Dalam penerapannya, analisis SWOT sangat mudah digunakan dan diaplikasikan untuk merumuskan pilihan solusi atau kebijakan dalam suatu kasus (Oreski, 2012). Hal ini disebabkan oleh konsep dan ide dari SWOT sangat mudah diterima bahkan untuk pemula (Oreski, 2012). Namun, dalam metode analisis SWOT belum terdapat faktor yang bisa mengkuantifikasi suatu permasalahan (Chang & Huang, 2006). Oleh sebab itu, diperlukan instrumen yang dapat mengkuantifikasi untuk meminimalisasi kekurangan dari analisis SWOT. Instrumen tersebut adalah matriks SWOT dan matriks TOWS. Matriks ini menggunakan angka dalam analisisnya, sehingga data yang dihasilkan lebih bersifat kuantitatif sehingga peluang bias dan interdependensi menjadi kecil.

KAJIAN PUSTAKA

Merek

American Marketing Association mendefinisikan merek sebagai nama, istilah, tanda, lambing, *design*, atau kombinasinya yang ditujukan untuk membedakan barang atau jasa yang dihasilkan dari pesaingnya (Kotler & Keller, 2013) atau secara *basic*, merek adalah informasi yang dikomunikasikan oleh perusahaan kepada konsumen terkait *value* pada produk yang dihasilkan agar timbul kepercayaan dan loyalitas konsumen (Institute for The Future, 2002). Dalam aplikasinya, merek bukan hanya sekedar nama, lambang, warna, tanda, ataupun aspek lainnya (Jevons, 2005), tetapi merek adalah harta perusahaan yang tidak ternilai (Hernandez, 2011) karena merek merupakan elemen kunci dalam menjalin hubungan antara perusahaan dengan konsumen (Kotler & Armstrong, 2006). Merek merepresentasikan persepsi dan perasaan konsumen atas kinerja suatu produk sehingga mereklah yang akan berada dalam pikiran dan benak konsumen

(Kotler & Armstrong, 2006).

Ekuitas merek

Ekuitas merek adalah seperangkat aset dan liabilitas yang terkoneksi dengan merek yang dapat menambah nilai dari produk yang dihasilkan perusahaan untuk konsumen (Washburn dkk., 2010). Ekuitas merek menunjukkan pengaruh diferensial positif yang jika suatu konsumen mendengar atau melihat merek tertentu, maka konsumen tersebut akan melakukan reaksi terhadap merek tersebut, baik berupa pembelian ataupun pertimbangan (Kotler & Armstrong, 2006). Salah satu ukuran ekuitas merek adalah sejauh mana pelanggan bersedia membayar lebih mahal untuk membeli merek tersebut (Kotler & Armstrong, 2006).

Secara lebih lengkap menurut Washburn dkk. (2010), ekuitas merek bisa diukur dengan berbagai cara, di antaranya adalah:

1. Ekualitas harga
2. Atribut merek
3. *Price premium*
4. Analisis *stock Price*
5. Harga pemindahan barang
6. Analisis *brand loyalty*
7. *Modelling*

Membangun merek yang kuat

Dalam menetapkan suatu merek, diperlukan serangkaian metode yaitu:

1. Positioning merek

Para pemasar harus memposisikan mereknya dengan jelas dalam pikiran pelanggan. Pemasar dapat memposisikan dengan mempertimbangkan atribut atau bahannya, manfaatnya, dan cara agar pelanggan mempercayainya (Kotler & Armstrong, 2006).

2. Pemilihan nama merek

Nama merupakan aspek krusial dalam membangun merek yang kuat. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memilih nama merek adalah (1) nama merek harus menunjukkan manfaat dari produk; (2) nama merek harus mudah diucapkan, dikenali, dan diingat; (3) nama merek harus berbeda dari merek yang sudah ada; (4) nama merek harus dapat diperluas ke kategori produk yang mungkin akan dijangkau suatu perusahaan; (5) nama merek harus bisa diterjemahkan dengan mudah ke dalam bahasa asing; dan (6) nama merek harus bisa mendapat registrasi dan perlindungan hukum (Kotler & Armstrong, 2006).

3. Sponsor merek

Cara agar suatu merek bisa dikenal oleh pelanggan secara luas merupakan inti dari sponsor

merek. Produsen mempunyai alternatif pemilihan sponsor, yaitu membuat dan membesarkan mereknya dengan nama mereknya sendiri atau dapat juga dengan bekerjasama dengan perusahaan lain (Kotler & Armstrong, 2006).

4. Pengembangan merek

Dalam mengembangkan merek, perusahaan memiliki empat pilihan, yaitu:

- a. Perluasan lini, yaitu perusahaan bisa memperluas merek yang sudah ada menjadi bentuk, warna, dan ukuran yang baru pada produk yang sudah ada (Kotler & Armstrong, 2006). Sebagai contoh produk kopi ABC yang awalnya hanya ada satu rasa, kini hadir dengan rasa lain seperti kopi ditambah susu.
- b. Perluasan merek, yaitu strategi memperluas nama merek saat ini menjadi produk baru atau produk modifikasi dalam kategori baru (Kotler & Armstrong, 2006). Misalnya produk Huggies yang awalnya hanya memproduksi popok, kini Huggies juga memproduksi perlengkapan mandi untuk anak-anak.
- c. Multimerek, yaitu strategi memperkenalkan merek tambahan dalam kategori yang sama (Kotler & Armstrong, 2006). Contohnya adalah Unilever yang membuat *brand* wipol, superpel, dan vixal.
- d. Merek baru, yaitu strategi untuk membuat merek yang benar-benar baru, misalnya perusahaan Matsushita Jepang menggunakan nama terpisah untuk kelompok merek JVC, Panasonic, Technic, dan Quasar.

Memiliki aset merek

Ada lima komponen untuk menilai aset atau nilai ekuitas dari suatu merek, yaitu:

1. Diferensiasi, yaitu mengukur sejauh mana merek dianggap berbeda dari merek lain yang sudah ada.
2. Energi, yaitu seberapa besar efek dari suatu merek untuk menggerakkan dan mempengaruhi pelanggan.
3. Relevansi, yaitu untuk mengukur sejauh mana suatu merek bisa menarik orang yang mendengar dan melihat.
4. Harga diri, yaitu mengukur seberapa dihargai dan dihormati suatu merek oleh masyarakat.
5. Pengetahuan, yaitu mengukur kadar keakraban dan keintiman suatu merek perusahaan dengan konsumen.

Analisis SWOT

SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*) adalah sebuah alat analisis yang membantu manajemen dalam suatu bisnis untuk mengevaluasi kelebihan, kelemahan, peluang, dan tantangan (Ommani, 2011). Alat ini berpotensi untuk menyelesaikan masalah yang ada serta membantu

menemukan strategi yang bisa diterapkan perusahaan di masa depan (Ommani, 2011).

Dua komponen utama dalam analisis SWOT adalah komponen internal yang dideskripsikan oleh faktor kelebihan dan kekurangan dan komponen eksternal yang dideskripsikan oleh peluang dan tantangan (Seker & Ozgurler, 2012). Kelebihan dari penggunaan SWOT adalah penggunaannya yang mudah dan semua orang dapat menggunakannya. Kekurangannya adalah hasil dari analisis ini subjektif dan statis sehingga mengurangi kualitas solusi ataupun kebijakan yang dihasilkan (Saker & Ozgurler, 2012).

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah kombinasi dari empat faktor yang digunakan untuk menganalisis suatu bisnis sehingga data atau keputusan yang didapat menjadi lebih nyata. Menurut Whalley (2010) dalam Ommani (2011), matriks SWOT dijelaskan dalam tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT dalam analisis bisnis

	Kelebihan (Strength)	Kekurangan (Weakness)
Peluang (Opportunity)	Cara perusahaan memanfaatkan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada.	Cara perusahaan mengatasi kelemahan sehingga tidak menyia-nyiakan peluang yang ada.
Tantangan (Threat)	Cara perusahaan menggunakan kelebihannya untuk mengurangi dampak dari tantangan.	Menganalisa kekurangan dan tantangan perusahaan agar dapatmewaspadai persaingan.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis SWOT untuk mengevaluasi kelebihan, kekurangan, peluang, dan tantangan pada industri bakpia yang berada di DIY sehingga dapat dirumuskan strategi, terutama dalam *branding* untuk meningkatkan kualitas perusahaan bakpia tersebut. Dalam penelitian ini, fase yang digunakan untuk menganalisis SWOT tersebut adalah:

Menentukan indikator SWOT

Setelah menganalisis keadaan di lapangan dan melakukan analisis studi, indikator SWOT yang ditetapkan untuk penyusunan yang selanjutnya digunakan untuk kuis-sioner penelitian adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kelebihan (*Strength*)
 - a. Likuiditas dana
 - b. *Cost of capital*
 - c. Akses informasi tinggi
 - d. Sistem informasi baik
 - e. Sarana lengkap

-
- f. Sumber daya manusia (SDM) berkualitas
2. Faktor Kekurangan (*Weakness*)
 - a. Peraturan dan SOP (*Standard Operational Procedure*) belum lengkap
 - b. Kompetensi SDM rendah
 - c. Kesepahaman dengan *stakeholder* kurang
 - d. Kesepahaman dengan *shareholder* rendah
 - e. *Internal control* rendah
 - f. Sistem manajemen yang birokratis
 - g. *Brand awareness* rendah
 3. Faktor Peluang (*Opportunity*)
 - a. Luasnya pasar
 - b. Kebijakan pemerintah
 - c. Tren pasar positif
 - d. Bentuk investasi yang luas
 - e. Ekspektasi *stakeholder* tinggi
 - f. Biaya dana
 4. Faktor Tantangan (*Threat*)
 - a. Ketidakpastian dana investasi
 - b. Kompetisi yang tinggi antar manajer investasi
 - c. Tekanan politik
 - d. Kompleksitas perizinan
 - e. Melemahnya pasar dunia
 - f. Instabilitas politik

Menentukan analisis matriks faktor internal dan faktor eksternal

Dalam analisis matriks internal dan eksternal, langkah yang harus dilakukan adalah menentukan bobot, *rating*, dan *score*. Bobot didapatkan dari tingkat kepentingan dalam penanganan. Skala yang digunakan adalah angka 1-5. Angka satu menunjukkan bahwa faktor tersebut tidak *urgent* dan angka lima menunjukkan bahwa faktor itu sangat *urgent*. Setelah itu, menjumlahkan bobot faktor kelebihan dan kelemahan, serta menjumlahkan secara keseluruhan sehingga bobot total faktor internal didapatkan. Hal yang sama juga dilakukan untuk faktor eksternal (peluang dan tantangan).

Langkah kedua adalah memberikan bobot relatif. Bobot relatif merupakan tingkat kepentingan suatu faktor, jumlah total bobot dalam faktor internal ataupun eksternal harus sama dengan satu. Bobot relatif mempunyai hubungan perbandingan lurus terhadap bobotnya. Semakin

urgent bobot suatu faktor, maka semakin penting atau besar bobot relatifnya.

Tahap ketiga adalah menentukan *rating*. *Rating* adalah suatu analisis terhadap suatu kemungkinan yang akan datang dalam jangka pendek yang dibandingkan langsung terhadap pesaing utama. Nilai *rating* untuk variabel kekuatan diberi nilai 1-4. Nilai satu diberikan jika kemungkinan indikator tersebut kinerjanya menurun dibanding pesaing utama, sedangkan nilai dua diberikan jika indikator tersebut sedikit dibawah pesaing utamanya. Nilai tiga diberikan jika kemampuan indikator tersebut sama dengan pesaing utamanya, sedangkan nilai empat diberikan jika kemungkinan indikator tersebut kinerjanya lebih baik dibanding pesaing utama. Hal yang sama juga dilakukan untuk variabel kekurangan, peluang, dan ancaman. Untuk variabel kekurangan, nilai satu diberikan jika peluang indikator tersebut lebih banyak kelemahan dibanding pesaing utama, sedangkan nilai empat diberikan jika kemungkinan indikator tersebut lebih sedikit kekurangannya dibandingkan pesaing utama.

Tahap terakhir adalah menentukan *score*. *Score* ditentukan dengan cara mengalikan bobot relatif dengan *rating*. Dalam faktor internal, jika total *score* internal mendekati satu, maka semakin banyak kelemahan internal dibandingkan dengan kelebihan dan sebaliknya. Begitupun dalam faktor eksternal, jika total *score* faktor eksternal mendekati satu, maka semakin kuat tantangan dibandingkan peluangnya, sedangkan jika hasilnya mendekati empat, maka peluang semakin kuat dibandingkan tantangannya.

Analisis matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis yang digunakan perusahaan. Analisis ini adalah penggabungan dan pengolahan dari tahap-tahap yang dilakukan sebelumnya. Matriks ini dilakukan dengan menggabungkan dua faktor yang sesuai dengan matriksnya, sehingga akan diperoleh empat set kemungkinan strategi.

Prioritas strategi

Setelah melihat empat *set* pilihan strategi diatas, maka tahap terakhir adalah memilih strategi yang paling penting untuk dijalankan terlebih dahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 14 responden dari 14 perusahaan bakpia dengan kualifikasi yaitu orang yang berada pada jajaran *top management* (13 *owner* dan satu CEO) dalam masing-masing perusahaan bakpia yang dijalanannya.

Selanjutnya, perhitungan *rating* dalam analisis SWOT matriks menggunakan pembanding pesaing utama yaitu Bakpia Pathok 25. Alasannya adalah perusahaan ini mempunyai jumlah pekerja yang paling banyak diantara perusahaan bakpia lainnya di DIY yaitu lebih dari 99 orang (Susanto,

2012). Selain itu, Bakpia Pathok 25 juga mempunyai nilai aset yang sangat besar, yaitu 50-500 juta rupiah. Oleh sebab itu, dapat diasumsikan bahwa perusahaan ini mempunyai nilai faktor SWOT yang paling tinggi dan merata, sehingga dapat dijadikan acuan dalam menentukan pembandingan persaingan.

Contoh tabel matriks internal dan eksternal terhadap salah satu dari 14 perusahaan yang diteliti tersaji dalam tabel 3.

Tabel 3. Matriks internal dan eksternal

1. BAKPIA 716 AN NUR						
<i>INTERNAL FACTOR</i>						
NO.	KEKUATAN	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	
1	Likuiditas Dana	3,9	#	0,081	1,8	0,1458
2	<i>Cost of Capital</i>	3,8	#	0,079	4	0,316
3	Akses Informasi Tinggi	3,8	#	0,079	1,9	0,1501
4	Sistem Informasi Baik	4,5	#	0,094	2	0,188
5	Sarana dan Prasarana Fisik Lengkap	4,3	#	0,09	2	0,18
6	SDM	4,4	#	0,092	1,9	0,1748
TOTAL		24,7		0,515	13,6	1,1547
NO.	KELEMAHAN	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	
1	Peraturan dan SOP Belum Lengkap	3,3	#	0,069	2	0,138
2	Kompetisi SDM Redah	3,5	#	0,073	2	0,146
3	Kesepahaman dengan <i>Stakeholder</i> Kurang	3,5	#	0,073	3,5	0,2555
4	Kesepahaman dengan <i>Shareholder</i> Kurang	3,2	#	0,067	3,6	0,2412
5	<i>Internal Control</i> Rendah	3,3	#	0,069	3,2	0,2208
6	Sistem Manajemen yang Birokratis	3,2	#	0,067	3,5	0,2345
7	<i>Brand Awareness</i> Rendah	3,3	#	0,069	2,1	0,1449
TOTAL		23,3	1	0,49	19,9	1,3809
TOTAL <i>INTERNAL FACTOR</i>		48		1,00	33,5	2,5356
<i>EXTERNAL FACTOR</i>						
NO.	PELUANG	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	
1	Luasnya Pasar	4,3	#	0,102	2	0,204
2	Kebijakan Pemerintah	4,1	#	0,097	2	0,194
3	Tren Pasar yang Positif	3,7	#	0,087	1,9	0,1653
4	Bentuk dan Bidang Investasi Luas	3,7	#	0,087	1,8	0,1566
5	Ekpektasi <i>Stakeholder</i> Tinggi	3,9	#	0,092	3,8	0,3496
6	Biaya Dana	3,7	#	0,087	2,5	0,2175
TOTAL		23,4		0,552	14	1,287
NO.	ANCAMAN	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	

1	Ketidapastian Dana Investasi	3,5	#	0,083	3,4	0,2822
2	Kompetisi yang Tinggi antar Manajer Investasi	3,2	#	0,076	2,3	0,1748
3	Tekanan Politik	3,2	#	0,076	2,1	0,1596
4	Kompleksitas Perizinan	3,2	#	0,076	2,4	0,1824
5	Melemahnya Pasar Dunia	2,8	#	0,066	1,9	0,1254
6	Instabilitas Politik	3	#	0,071	2,5	0,1775
TOTAL		18,9		0,448	14,6	1,1019
TOTAL EKSTERNAL FACTOR		42,3		1,00	28,6	2,3889

2. BAKPIA 70

INTERNAL FACTOR

NO.	KEKUATAN	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	
1	Likuiditas Dana	3,9	#	0,081	1,8	0,1458
2	<i>Cost of Capital</i>	3,8	#	0,079	3,4	0,2686
3	Akses Informasi Tinggi	3,8	#	0,079	1,8	0,1422
4	Sistem Informasi Baik	4,5	#	0,094	1,8	0,1692
5	Sarana dan Prasarana Fisik Lengkap	4,3	#	0,09	2	0,18
6	SDM	4,4	#	0,092	1,9	0,1748
TOTAL		24,7		0,515	12,7	1,0806

NO.	KELEMAHAN	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	
1	Peraturan dan SOP Belum Lengkap	3,3	#	0,069	1,9	0,1311
2	Kompetisi SDM Redah	3,5	#	0,073	2	0,146
3	Kesepahaman dengan <i>Stakeholder</i> Kurang	3,5	#	0,073	3,5	0,2555
4	Kesepahaman dengan <i>Shareholder</i> Kurang	3,2	#	0,067	3,6	0,2412
5	<i>Internal Control</i> Rendah	3,3	#	0,069	3,2	0,2208
6	Sistem Manajemen yang Birokratis	3,2	#	0,067	3,5	0,2345
7	<i>Brand Awareness</i> Rendah	3,3	#	0,069	2	0,138
TOTAL		23,3	1	0,49	19,7	1,3671
TOTAL INTERNAL FACTOR		48		1,00	32,4	2,4477

EXTERNAL FACTOR

NO.	PELUANG	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE	
1	Luasnya Pasar	4,3	#	0,102	2,1	0,2142
2	Kebijakan Pemerintah	4,1	#	0,097	2	0,194
3	Tren Pasar yang Positif	3,7	#	0,087	2,1	0,1827
4	Bentuk dan Bidang Investasi Luas	3,7	#	0,087	1,8	0,1566
5	Ekpektasi <i>Stakeholder</i> Tinggi	3,9	#	0,092	3,8	0,3496
6	Biaya Dana	3,7	#	0,087	2,5	0,2175
TOTAL		23,4		0,552	14,3	1,3146

NO.	ANCAMAN	BOBOT	RELATIF	RATING	SCORE
-----	---------	-------	---------	--------	-------

1	Ketidakpastian Dana Investasi	3,5	#	0,083	3,4	0,2822
2	Kompetisi yang Tinggi antar Manajer Investasi	3,2	#	0,076	2,1	0,1596
3	Tekanan Politik	3,2	#	0,076	2,1	0,1596
4	Kompleksitas Perizinan	3,2	#	0,076	3	0,228
5	Melemahnya Pasar Dunia	2,8	#	0,066	1,9	0,1254
6	Instabilitas Politik	3	#	0,071	2,5	0,1775
TOTAL		18,9		0,448	15	1,1323
TOTAL EKSTERNAL FACTOR		42,3		1,00	29,3	2,4469

Akumulasi dari analisis matriks faktor internal dan eksternal terhadap 14 perusahaan bakpia yang diteliti adalah seperti tabel 4.

Tabel 4. Analisis matriks faktor internal dan eksternal

RANK	NO.	PERUSAHAAN	INTERNAL	EXTERNAL	TOTAL
			FACTOR	FACTOR	FACTOR
1	5	Bakpia 123 Dion	3,0542	2,5431	5,5973
2	13	Bakpia 513	2,5717	2,8060	5,3777
3	10	Bakpia 363	2,5775	2,6669	5,2444
4	3	Bakpia Rahayu	2,5947	2,5207	5,1154
5	14	Bakpia 57	2,5440	2,5339	5,0779
6	9	Bakpia 447	2,5283	2,5195	5,0478
7	11	Bakpia 99	2,4653	2,5377	5,0030
8	7	Bakpia 52	2,4576	2,4692	4,9268
9	1	Bakpia 716 An Nur	2,5356	2,3889	4,9245
10	8	Bakpia 325	2,5638	2,3524	4,9162
11	2	Bakpia 70	2,4477	2,4469	4,8946
12	6	Bakpia 39	2,4477	2,4469	4,8946
13	12	Bakpia Ayu	2,3463	2,4608	4,8071
14	4	Bakpia 31	2,4584	2,0752	4,5336

Matriks SWOT ini dapat diaplikasikan untuk 14 perusahaan bakpia yang diteliti. Hal itu terjadi karena jenis perusahaan bergerak di bidang yang sama dan sumber daya yang dimiliki oleh 14

perusahaan itu hampir setara. Analisis matriks SWOT-nya tersaji pada tabel 5.

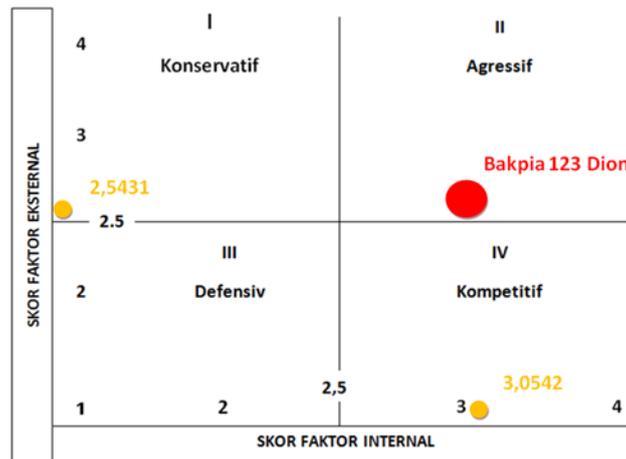
Tabel 5. Analisis Matriks SWOT

<i>Internal Factor</i>	<i>STRENGTHS</i>	<i>WEAKNESS</i>	
	a. Likuiditas dana	a. Peraturan dan SOP belum lengkap	
	b. <i>Cost of capital</i>	b. Kompetensi SDM rendah	
	c. Akses informasi tinggi	c. Kesepahaman dengan <i>stakeholder</i> kurang	
	d. Sistem informasi baik	d. Kesepahaman dengan <i>shareholder</i> rendah	
	e. Sarana lengkap	e. <i>Internal control</i> rendah	
	f. SDM berkualitas	f. Sistem manajemen yang birokratis	
		g. <i>Brand awareness</i> rendah	
<i>Eksternal Factor</i>			
	<i>OPPORTUNITIES</i>	<i>SO STRATEGIES</i>	<i>WO STRATEGY</i>
a.	Luasnya pasar	a. Meningkatkan jumlah produksi dan kapasitasnya	a. Melakukan pelatihan manajerial
b.	Kebijakan pemerintah	b. Mengembangkan variasi produk dengan hal yang sangat baru, baik rasa ataupun ukuran kemasan	b. Membuat SOP yang mudah dan aplikatif
c.	Trend pasar positif	c. Mengembangkan sistem pemasaran <i>online</i>	c. Melakukan perluasan strategi promosi
d.	Bentuk investasi yang luas	d. Menggunakan system Informasi berbasis computer dalam menjalankan bisnis	d. Membuat system manajerial lebih fleksibel terhadap keadaan
e.	Ekspektasi <i>stakeholder</i> tinggi	e. Mengembangkan sistem manajerial yang aplikatif	e. Pengambil alihan <i>interna control</i> manajemen oleh <i>stakeholder</i>
f.	Biaya dana		f. Penyesuaian visi antar pemangku kepentingan
	<i>THREATS</i>	<i>ST STRATEGIES</i>	<i>WT STRATEGIES</i>
a.	Ketidakpastian dana investasi	a. Mencari alternatif sumber dana non bank	a. Melakukan pelatihan karyawan.
b.	Kompetisi yang tinggi antar manajer investasi	b. Mengembangkan strategi pengembangan sesuai dengan kecairan dana	b. Gencar melakukan promosi gerilya yang <i>low cost</i>
c.	Tekanan politik	c. Pembagian divisi atau spesialisasi yang jelas antar manajer investasi	c. Melakukan pemetaan pemasaran agar distribusi produk bias dilakukan secara efisien
d.	Kompleksitas perizinan	d. Mulai mempertimbangkan untuk investasi di lini lainnya	d. Mengevaluasi jenis produk yang disukai konsumen agar produksi bias efisien
e.	Melemahnya pasar dunia		e. Menekan harga jual
f.	Instabilitas politik		

Dalam penelitian ini hanya digunakan tiga sampel perusahaan yang akan dilakukan analisis SWOT matriks, yaitu perusahaan dengan skor total faktor tertinggi, tengah, dan terendah

(Bakpia 123 Dion, Bakpia 52 dan Bakpia 31). Alasan hanya menggunakan tiga sampel perusahaan adalah nilai total internal, total eksternal, dan total faktor hampir seragam, sehingga tiga sampel cukup untuk mempresentasikan 14 perusahaan yang diteliti. Prioritas strategi tersebut sebagai berikut :

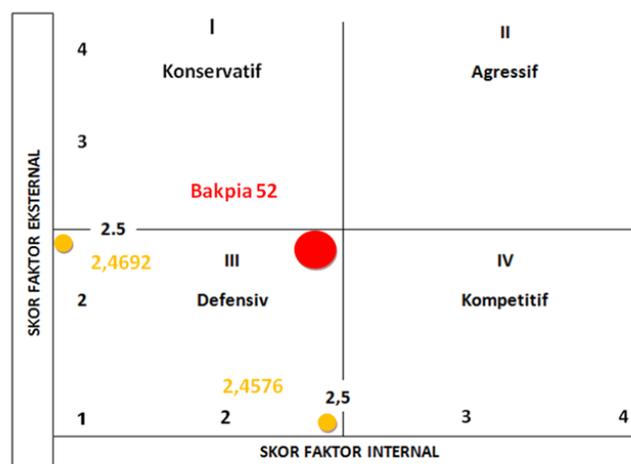
Bakpia 123 Dion



Gambar 1. Prioritas strategi Bakpia 123 Dion

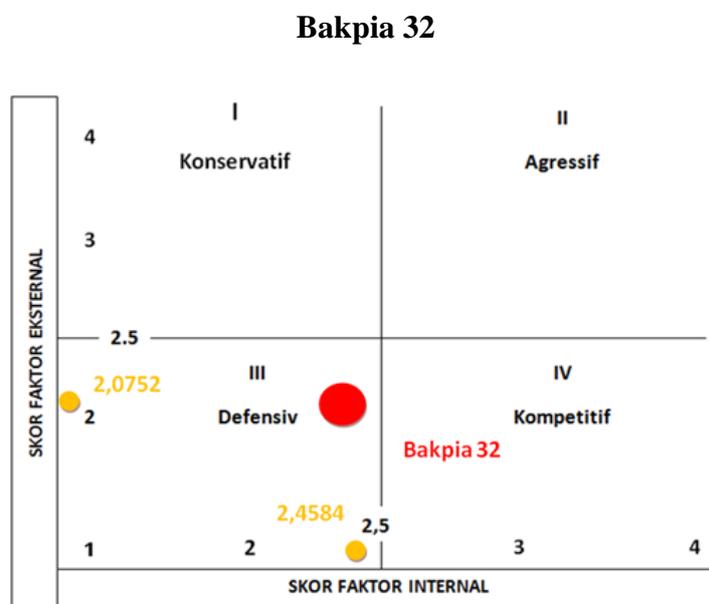
Berdasarkan analisis prioritas sesuai gambar 1, Bakpia 123 Dion disarankan untuk lebih menitik beratkan strategi agresif atau strategi SO terlebih dahulu untuk diimplementasikan di perusahaan.

Bakpia 52



Gambar 2. Prioritas strategi Bakpia 52

Berdasarkan analisis prioritas sesuai gambar 2, Bakpia 52 disarankan untuk lebih menitik beratkan strategi defensif atau strategi WT terlebih dahulu untuk diimplementasikan di perusahaan.



Gambar 3. Prioritas strategi Bakpia 32

Berdasarkan analisis prioritas pada gambar 3, Bakpia 32 disarankan untuk lebih menitik beratkan strategi defensif atau strategi WT terlebih dahulu untuk diimplementasikan di perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa enam perusahaan (peringkat 8-14) berfokus terhadap strategi defensif (WT *Strategy*), yaitu strategi *branding* yang dilakukan dengan menganalisa kekurangan dan tantangan perusahaan agar dapat waspada terhadap persaingan. Satu perusahaan (peringkat 7) berfokus terhadap strategi konservatif (WO *Strategy*), yaitu strategi *branding* yang dilakukan dengan menganalisis cara mengatasi kelemahan, sehingga tidak menyia-nyaiakan peluang yang ada. Enam perusahaan (peringkat 1-6) lebih berfokus terhadap strategi agresif (SO *Strategy*), yaitu strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah jumlah responden penelitian agar hasilnya semakin luas generalisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- BMTBeringharjo. (14 Maret 2014). *Kampung Pathuk Sentra Bakpia Ikon Yogyakarta*. Diakses dari <http://www.bmtberingharjo.com/post-338-Kampung%20Pathuk%20Sentra%20Bakpia%20Ikon%20Yogyakarta.html> pada 12 Oktober 2015.
- BPS. (2012). *Tabel Perkembangan UMKM pada Periode 1997-2012*. Diambil dari <http://www.bps.go.id/index.php/linkTabelStatis/1322> pada 8 Oktober 2015.
- Chang, H.H., & Huang, W.C. (2006). Application of A Quantification SWOT Analytical Method. *Mathematical and Computer Modelling* 43, 158–169.
- Dyson, R. G. (2002). Strategic Development and SWOT Analysis at The University of Warwick. *European Journal of Operation Research* 152 , 631-640.
- Hernandez, L. P. (2011). Cognitive Tools For Successful Branding. *Applied Linguistics* 2011, 32(4), 369–388.
- Institute for The Future. (2002). *Reflection on Branding and E-journal*. Menlo Park, California: The Stanford University Libraries e-Journal User Study.
- Izzudin. (8 Desember 2014). *UMKM di Yogyakarta Berkembang Pesat*. Diakses dari <http://ekbis.sindonews.com/read/934577/34/umkm-di-yogyakarta-berkembang-pesat-1418035135> pada 8 Oktober 2015.
- Jevons, C. (2005). Names, Brands, Branding: Beyond The Signs, Symbols, Products and Services. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 117-118.
- Kemendagri. (2013). *Analisis Peran Pembiayaan dalam Pengembangan UKM*. Jakarta: Kementrian Perdagangan Republik Indonesia.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principle of Marketing*. Essex: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing Management*. Essex: Pearson.
- LPPOM MUI DIY. (2015). *Daftar Produk Halal Terbaru*. Diakses dari <http://halal-diy.org/produk-halal/167-kelompok-makanan-ringan-bakery-dan-bahan-roti.html> pada tanggal 12 Oktober 2015.
- Nurmianto, E., dkk. (2004). Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT. *Jurnal Teknik Industri*, 6(1), 47-60.
- Ommani, A. R. (2011). Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis for Farming System Business Management: Case of Wheat Farmers of Shardevan District, Shoustar Township, Iran. *African Journal of Business Management* 5, 9448-9454.
- Oreski, D. (2012). Strategy Development by Using SWOT-AHP. *TEM Journal*, 1(4), 283-291.
- Seker, S., & Ozgurler, M. (2012). Analysis of the Turkish Consumer Electronoc Firm Using SWOT-AHP Method. *Social and Behavioral Science* 58, 1544-1554.

Susanto, D. A. (2012). *Survei Lapangan Kajian Standar Nasional Indonesia Produk Unggulan UKM Sektor Pangan*. Jakarta: Badan Standarisasi Nasional.

Tribunnews. (04 Mei 2013). *Sejarah Panjang Bakpia Pathuk*. Diakses dari <http://jogja.tribunnews.com/2013/05/04/sejarah-panjang-bakpia-pathuk> pada 8 Oktober 2015.

Tribunnews. (04 Mei 2013). *Sejarah Panjang Bakpia Pathuk*. Diakses dari <http://jogja.tribunnews.com/2013/05/04/sejarah-panjang-bakpia-pathuk> pada 8 Oktober 2015.

WartaEq. (2015). *Sumbangsih Industri Kreatif terhadap Kue Perekonomian Nasional*. Diakses dari <http://wartaeq.com/2015/05/12/sumbangsih-industri-kreatif-terhadap-kue-perekonomian-nasional/> pada 12 Oktober 2015.

Wikipedia. (Februari 2014). *Bakpia*. Diakses dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Bakpia> pada 8 Oktober 2015.

Washburn, J. H., dkk. (2010). Co-branding: Brand Equity and Trial Effects. *Journal of Consumer Marketing*, 17(7), 591 - 604.