

**STRATEGI BERSAING DAN STRATEGI BERTAHAN  
PADA INDUSTRI MIKRO DAN KECIL BAKPIA PATHOK DI KECAMATAN  
NGAMPILAN YOGYAKARTA TAHUN 2015**

**Ellen Yuliani Saul  
Pembimbing**

**Y. Sri Susilo**

**Program studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi  
Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi bersaing dan strategi bertahan pada usaha mikro dan kecil bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan, Yogyakarta tahun 2015. Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil survei lapangan dan wawancara, sedangkan data sekunder dari lembaga atau instansi terkait seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Badan Pusat Statistik serta Paguyuban Laris Manis yang berada di sentra industri bakpia pathok. Alat analisis yang digunakan untuk strategi bersaing adalah dengan Teori Lima Kekuatan Persaingan dari Porter (1980). Sedangkan untuk analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis strategi bertahan pada usaha mikro dan kecil produsen bakpia Pathok.

Berdasarkan pendekatan metode Lima Kekuatan Persaingan dari Porter (1980), produsen bakpia mampu bersaing dengan harga, pengembangan produk, promosi, dan distribusi produk. Strategi Bertahan produsen bakpia pathok adalah dengan adanya model dari porter dari strategi bersaing, produsen mampu bertahan dari persaingan antar produsen bakpia yang lebih besar karena strategi bertahan yang digunakan oleh produsen yaitu harga yang terjangkau bagi para konsumen.

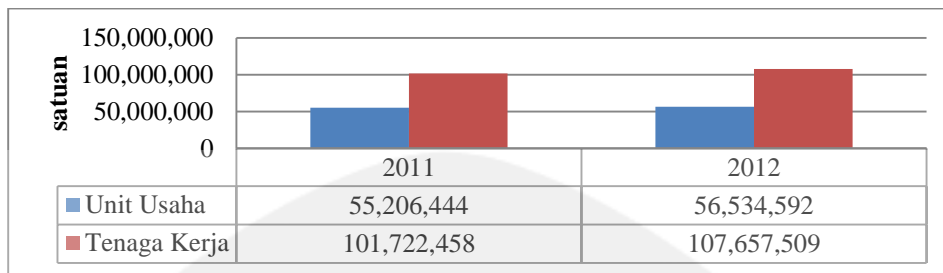
Kata kunci : strategi bersaing, strategi bertahan, industri bakpia

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Usaha Mikro dan Kecil (UMK) merupakan salah satu bagian penting dalam perekonomian suatu daerah maupun negara. Selain memiliki peranan penting dalam laju perekonomian masyarakat, UMK juga membantu pemerintah dalam menciptakan lapangan pekerjaan. UMK terbukti mampu bertahan pada kondisi krisis. Hal ini mendasari pendapat bahwa UMK menjadi pilihan untuk dikembangkan pada kondisi ekonomi yang kurang baik. UMK menjadi sektor yang mampu bertahan dibandingkan dengan sektor-sektor lain yang memiliki skala lebih besar.

Perkembangan UMK memberikan kontribusi pada pengembangan perekonomian daerah dan pemberdayaan masyarakat. Perkembangan dari sisi jumlah maupun penyerapan tenaga kerja terlihat pada Gambar berikut.



**Gambar 1.1**  
**Perkembangan UMK di Indonesia tahun 2011-2012**

Sumber : BPS (2011-2012).

Gambar 1.1 menunjukkan jumlah perkembangan UMK di Indonesia tahun 2011 terdapat 55.206.444 unit usaha, jumlah ini meningkat di tahun 2012 sebanyak 56.534.592. Sedangkan dari sisi penyerapan tenaga kerja, UMK mampu menyerap 101.722.458 orang dan jumlahnya meningkat di tahun 2012 menjadi 107.657.509 orang. Kemampuannya dalam penyerapan tenaga kerja maka UMK perlu untuk terus dikembangkan. Hal ini akan membantu pemerintah dalam penyerapan tenaga kerja dan mengurangi pengangguran. Meski demikian masih terdapat banyak permasalahan dalam UMK di Indonesia, yaitu salah satunya kurang permodalan, kesulitan dalam pemasaran, struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, kualitas manajemen rendah, SDM terbatas dan kualitasnya rendah, kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan, aspek legalitas lemah, dan rendahnya kualitas teknologi. Permasalahan ini mengakibatkan lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya, margin keuntungan sangat kecil, dan lebih jauh lagi UKM tidak memiliki keunggulan kompetitif (Arief Rahmana, *et al.* 2012:15). Salah satu jenis usaha UMK di kota Yogyakarta adalah bakpia. Bakpia adalah makanan khas Yogyakarta yang terbuat dari campuran kacang hijau dengan gula, yang dibungkus dengan tepung, lalu dipanggang. Industri bakpia ini sangat mempengaruhi perekonomian masyarakat sekitar, terutama bagi masyarakat Jl. KS Tubun Yogyakarta yang sering dinamai sebagai kampung bakpia karena memang terdapat banyak industri bakpia di kawasan ini. Fenomena ini memberi dampak kesenjangan antara industri besar dan industri kecil bakpia dalam kaitannya terhadap persaingan pasar. Banyak industri kecil yang sudah tidak dapat menyaingi industri besar yang kini semakin banyak. Hal itu didasari oleh permasalahan internal yang mencakup kurangnya modal untuk produksi maupun distribusi, keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan teknologi yang digunakan, serta manajemen usaha yang tidak mendukung perubahan lingkungan bisnis di dalam industri bakpia. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan bertahan dalam industri bakpia. Disamping itu, hal yang berperan penting lainnya adalah kemampuan bersaing, dimana suatu perusahaan harus mampu mengungguli para pesaingnya. Untuk dapat mencapai semua itu, suatu perusahaan juga harus memahami strategi bersaing mereka. Strategi bersaing ditentukan oleh lima faktor penentu yang berperan penting dalam merangkum kondisi struktur pasar suatu industri. Menurut Porter (1980), kelima faktor tersebut antara lain: persaingan di antara perusahaan yang ada, ancaman produk atau jasa substitusi, daya tawar menawar pembeli, daya tawar menawar pemasok dan ancaman pendatang baru. Suatu perusahaan harus memperhatikan kelima faktor tersebut dalam menciptakan strategi bersaing dalam persaingan pasar yang ada.

Fokus penelitian ini adalah strategi bersaing dan strategi bertahan pada industri mikro-kecil bakpia. Sedangkan lokus penelitian ini terletak di Jl. KS Tubun Gang Purwodiningratan Kecamatan Ngampilan, kota Yogyakarta.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimanakah strategi bersaing pada industri mikro dan kecil bakpia Pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015?
- 2) Bagaimanakah strategi bertahan pada industri mikro dan kecil bakpia Pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015?
- 3) Bagaimanakah persaingan industri bakpia Pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015 dengan menggunakan model lima kekuatan Persaingan dari Porter (1980)?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis strategi bersaing pada industri mikro dan kecil bakpia Pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis strategi bertahan pada industri mikro dan kecil bakpia Pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis persaingan industri bakpia Pathok di kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015 dengan menggunakan model lima kekuatan Persaingan dari Porter (1980).

## **LANDASAN TEORI**

### **2.1.1 Definisi UMK**

Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Kriteria Usaha Kecil Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomer 20 Tahun 2008 yaitu Pasal 6 yaitu terkait mengenai Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:

- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id))

### **2.1.2 Strategi Bersaing**

Menurut Pearce dan Robinson (1997) Strategi adalah “rencana main” suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa. (Amirullah, 2015:82)

Menurut Lynch seperti dikutip oleh Wibisono (2006), strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. (Amirullah, 2015:82)

### 2.1.3 Strategi Bertahan

Strategik berasal dari kata dalam bahasa Inggris “*strategic*”. Arti kata dari *strategic* adalah “*strategy*” yang mempunyai beberapa “*entries*”, diantaranya adalah “seni dan ilmu untuk merencanakan dan pengarahannya dari operasi militer dalam skala besar (*art and science of planning and directing large scale military operations*)” (Suyadi, 2014:3). Operasi militer yang dimaksudkan bertujuan untuk memenangkan peperangan atau mengalahkan lawan. Setiap perusahaan memerlukan strategi untuk bersaing dengan antar perusahaan. Sehingga setiap perusahaan harus siap untuk mengalahkan pesaingnya. Apabila suatu perusahaan tidak mampu bersaing dengan perusahaan lainnya maka perusahaan tersebut akan kalah dengan perusahaan lainnya. (Suyadi, 2014:3)

### 2.1.4 Lima Kekuatan Persaingan dari Porter

Menurut Porter ada lima kekuatan persaingan yang akan berpengaruh terhadap profitabilitas suatu industri, yaitu: *the entry of new competitors (potential entrants)*, *the threats of substitutes*, *the bargaining power of buyers*, *the bargaining power of suppliers*, dan *the rivalry among the existing competitors*. Keterkaitan antara kelima kekuatan persaingan tersebut dalam menentukan persaingan industri dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1

Lima Kekuatan Persaingan yang Menentukan Profitabilitas Industri

Sumber : Porter (1985:3).

#### 1) Persaingan Antara Perusahaan

Dalam faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan semakin tinggi juga profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun (Kuncoro, 2005:26).

Intensitas persaingan ini tergantung pada beberapa faktor berikut ini:

Pertumbuhan industri (*industry growth*), Biaya tetap dan biaya penyimpanan (*fixed and storage cost*), Diferensiasi produk (*product differences*), Identitas merek (*brand identity*), Biaya pengalihan ke barang lain (*switching cost*), Konsentrasi dan keseimbangan (*concentrate and balance*), Informasi yang kompleks (*informational complexity*), Keberagaman pesaing (*diversity of competitors*), Halangan keluar (*exit barriers*). (Kuncoro, 2005:26). Selain itu, persaingan diantara para pesaing dalam industri yang sama diidentifikasi sebagai variabel paling hebat karena keberhasilan perusahaan hanya akan tercapai apabila ia mampu menyusun keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing.

#### 2) Ancaman dari pendatang baru (*potential entrants*)

Ancaman masuknya pendatang baru (*entry*) bergantung pada kekuatan hambatan (*barrier*) yang ada dan reaksi dari para pesaing yang ada yang diperkirakan terjadi oleh pesaing baru tersebut. Jika garis hambatan terhadap masuknya pendatang baru (*entry*) tersebut tinggi, dan suatu pendatang baru bisa memperkirakan munculnya “*feedback*” yang

tajam dari para pesaing yang ada, jelas pendatang baru tersebut tidak akan melakukan ancaman (*threat of entry*) yang serius.

3) Ancaman dari produk pengganti (*substitute products*)

Barang Substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis (Kuncoro,2005:27). Beberapa faktor ancaman barang substitusi yaitu (Kuncoro, 2005:27) : a) Harga relatif dalam kinerja barang substitusi (*relative price performance of substitutes*), b) Biaya mengalihkan ke produk lain (*Switching Cost*), c) Kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi (*buyer propensity to substitute*).

4) Daya tawar pembeli (*buyer's power*)

Daya tawar pembeli produk ditentukan oleh jumlah, skala usaha dari pembeli tersebut, dan derajat keuntungan pembeli terhadap produk tersebut. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kekuatan tawar pembeli. Faktor tersebut antara lain (Kuncoro, 2005:29): a) pangsa pembeli yang besar, b)biaya mengalihkan ke produk lain yang relatif kecil, c) banyaknya produk substitusi (daya tawar pembeli menjadi rendah jika tidak terdapat barang substitusi, sehingga mau tidak mau pembeli hanya mempunyai satu pilihan produk), d) tidak atau minimnya diferensiasi produk.

5) Daya tawar pemasok (*supplier's power*)

Penyedia input mempunyai daya tawar yang tinggi bila perusahaan tersebut menjadi satu-satunya penyedia bahan baku bagi perusahaan lain yang membutuhkan inputnya. Artinya, penyedia input memonopoli harga maupun kuantitas barang. Para pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar untuk mempengaruhi semua pihak yang berpartisipasi dalam industri dengan cara menaikkan berbagai harga atau mengurangi kualitas barang atau jasa yang dibeli. Dengan demikian, para pemasok yang kuat akan dapat menekan profitabilitas dari industri-industri yang tidak mampu untuk mengimbangi kenaikan harganya (Usmara, 2003:184).

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Metode Penelitian

#### 3.1.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih merupakan sentra industri bakpia pathok Kecamatan Ngampilan, Kampung Purwodiningratan, Yogyakarta.

#### 3.1.2 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan survei dan wawancara. Wawancara dilakukan kepada produsen bakpia pathok kampung Purwodiningratan Yogyakarta. Data sekunder yang diperoleh dari lembaga atau instansi terkait seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Badan Pusat Statistik serta Paguyuban Laris Manis yang berada di sentra industri bakpia pathok kampung Purwodiningratan.

#### 3.1.3 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan survei lapangan dan wawancara. Survei lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer dalam survei ini responden diminta untuk mengisi beberapa pertanyaan yang telah disiapkan. Setelah itu dilakukan wawancara mendalam kepada setiap responden untuk memperoleh informasi yang belum tercantum dalam daftar pertanyaan (kuesioner). Hasil dari wawancara yang diambil jumlah populasi adalah sebanyak 60 responden, dikarenakan populasi industri kecil (produsen bakpia) yang berlokasi di Pathok, Kecamatan Ngampilan berdasarkan survei keseluruhan

berjumlah 60 unit usaha. Responden diambil dari produsen bakpia di pathok, Kecamatan Ngampilan.

### 3.2 Alat Analisis

#### 3.2.1 Analisis Deskriptif

Hasil dari wawancara terhadap responden produsen bakpia akan menjadi landasan untuk menganalisis pertanyaan-pertanyaan dari perumusan masalah yang sudah ada. Analisis deskriptif ini membantu untuk menjelaskan bagaimana aspek-aspek permasalahan yang belum dapat dikuantitatifkan.

#### 3.2.2 Analisis Industri

Pada analisis lima kekuatan persaingan dari Porter (1980) yang terutama dilakukan adalah menentukan siapa saja yang berperan dalam industri bakpia kemudian akan dilakukan pemaparan variabel-variabel dan indikator-indikator dari kelima kekuatan persaingan dari Porter.

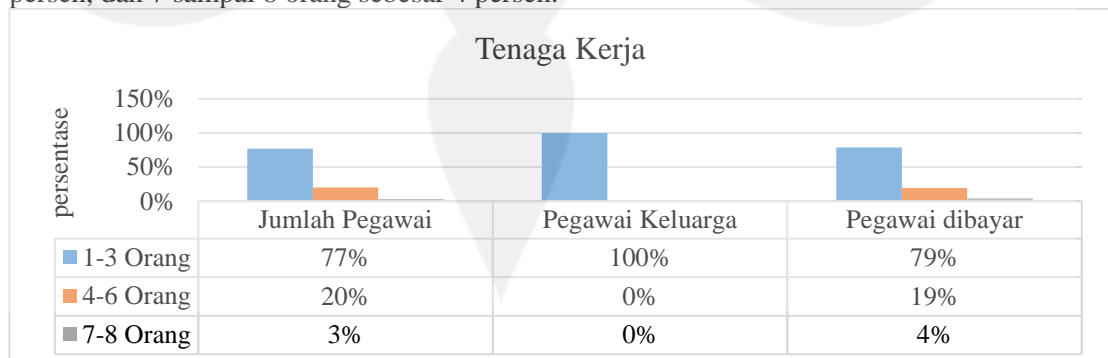
### 3.3 Batasan Operasional

- 1) Produsen bakpia pathok di kecamatan Ngampilan, kampung Purwodiningratan, Yogyakarta berjumlah 60 produsen.
- 2) UMK didefinisikan sebagai unit usaha yang melakukan kegiatan produksi dan memperkerjakan tenaga kerja berkisar antara 5-19 orang. (BPS, 2013)
- 3) Strategi Bertahan didefinisikan sebagai kemampuan unit usaha untuk tetap dapat melaksanakan aktivitas produksi dan memperoleh penghasilan atau pendapatan dari kegiatan tersebut. (Sri Susilo dan Ariani, 2003:121)
- 4) Strategi Bersaing didefinisikan sebagai upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental persaingan berlangsung. (Porter,1980)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Profil Responden

Berdasarkan hasil survei pada gambar 4.1 menunjukkan bahwa Tenaga kerja produsen bakpia terdiri dari jumlah pegawai, pegawai keluarga, dan pegawai dibayar. Untuk jumlah pegawai produsen bakpia dari 1 sampai 3 orang sebesar 77 persen, 4 sampai 6 orang sebesar 20 persen, dan 7 sampai 8 orang sebesar 3 persen. Pegawai keluarga ternyata hanya 1 sampai 3 orang (100%) yang digunakan. Sedangkan pegawai dibayar produsen bakpia dari 1 sampai 3 orang sebesar 79 persen, 4 sampai 6 orang sebesar 19 persen, dan 7 sampai 8 orang sebesar 4 persen.



**Gambar 4.1**  
**Tenaga Kerja Produsen Bakpia**

Sumber : Hasil survei Mei 2015 (diolah).

Selain itu, modal yang dibutuhkan dalam membangun usaha bakpia ini sebesar 5 juta rupiah. Gambar 4.2 menunjukkan besar modal awal produsen bakpia terdapat sebanyak 29 orang responden (48%) modal awal mereka antara dari Rp1.000.000,00 sampai Rp5.000.000,00. Modal awal kurang dari Rp1.000.000,00 sebanyak 22 orang responden (37%), antara Rp5.000.000,00 sampai Rp10.000.000,00 sebanyak 7 orang responden (12%) dan sisanya lebih dari Rp10.000.000,00 sebanyak 2 orang responden (3%).



**Gambar 4.2**  
**Besar Modal Usaha Produsen Bakpia**

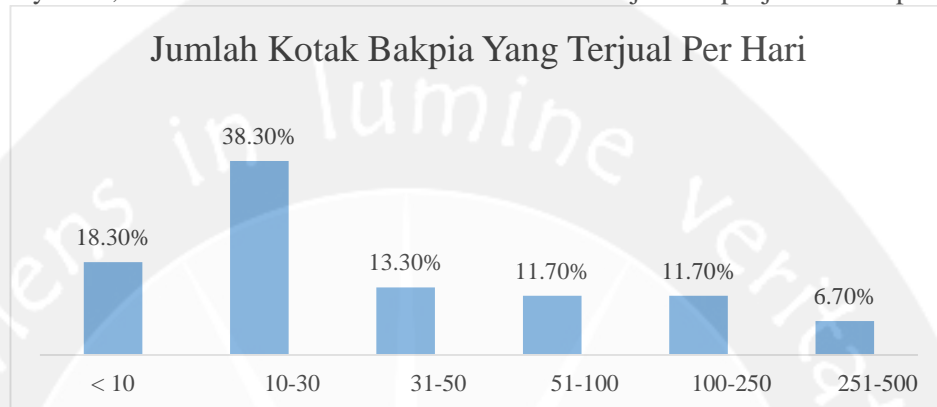
Sumber : Hasil survei Mei 2015 (diolah).

Dalam membuka usaha bakpia ini para produsen harus mempunyai produk yang menarik dari sisi jumlah, rasa, agar konsumen tertarik dan ingin membeli produk mereka. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan salah satu responden dari perkumpulan bakpia yang berada di Pathok bernama Perkumpulan Laris Manis. Perkumpulan bakpia Laris Manis ini memiliki anggota sebesar 60 orang yang dipimpin oleh Pak Ahmad Ridwan. Perkumpulan ini diadakan setiap bulannya di tanggal 15, dalam perkumpulan tersebut menjelaskan bahwa perkumpulan mereka membuat produk bakpia mulai dari rasa, isi, harga yang disepakati bersama namun masih banyak anggota yang tidak sama dalam produk bakpia tersebut. Terutama dalam hal varian rasa bakpia dan harga, untuk varian rasa yang disepakati menjual 4 rasa yaitu rasa kacang hijau, coklat, keju, dan kacang hitam, tetapi ada sebagian anggota menambahkan variasi rasa dalam bakpia mereka menjadi 6 rasa yaitu rasa kacang hijau, coklat, keju, kacang hitam, strawberry, durian atau blueberry. Harga yang seharusnya disepakati per kotak bakpia (20 biji) adalah Rp15.000,00 tetapi ada anggota yang menjual Rp17.000,00 per kotaknya.

Dari hasil penelitian jumlah kotak bakpia yang terjual per hari, sebanyak 11 responden (18,30%) dapat menjual bakpia kurang dari 10 kotak bakpia, sebanyak 23 responden (38,30%) dapat menjual bakpia antara 10 sampai 30 kotak per hari, sebanyak 8 responden (13,30%) dapat menjual bakpia antara 31 sampai 50 kotak per hari, 7 responden (11,70%) dapat menjual bakpia antara 51 sampai 100 kotak bakpia per hari, dan 7 responden (11,70%) dapat menjual 100 sampai 250 kotak bakpia per hari, sisanya 4 responden (6,70%) paling banyak menjual bakpia antara 251 sampai 500 kotak bakpia per hari. Jika UMR per bulan untuk Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar Rp1.108.249,00 dibulatkan menjadi Rp1.200.000,00. Asumsi gaji pegawai sebesar Rp700.000,00.

Apabila dalam suatu industri bakpia membutuhkan dua pegawai, maka besar keuntungan penjualan minimal yang harus dicapai setiap industri tersebut adalah

$Rp1.200.000,00+2(Rp700.000,00)=Rp2.600.000,00$ . Dengan demikian keuntungan yang harus diraih dalam sehari adalah Rp87.000,00. Asumsi apabila marjin keuntungan sebesar 20% dan harga per kotak bakpia Rp15.000,00 maka keuntungan yang diperoleh dalam satu kotak bakpia adalah Rp3.000,00. Dengan demikian banyak kotak yang harus dijual setiap hari adalah  $Rp3.000,00 \times (\text{jumlah kotak}) = Rp87.000,00$ . Maka jumlah minimal kotak yang harus dijual setiap hari adalah 29 kotak/hari. Sedangkan menurut hasil survei pada gambar 4.3, sebanyak 56,6% masih berada dibawah standar minimal jumlah penjualan setiap hari.



**Gambar 4.3**

**Jumlah kotak bakpia yang terjual per hari**

Sumber : Hasil survei Mei 2015 (diolah).

**4.2 Strategi Bersaing**

Berdasarkan hasil survei, bahwa strategi bersaing yang dilakukan oleh para produsen bakpia untuk mengenalkan produk mereka yaitu dengan cara melakukan promosi lewat tetangga, internet, serta ada yang membagikan bakpia gratis orang-orang yang ada dijalan, sehingga masyarakat mengerti jika produk mereka tidak kalah jauh dengan produk yang sudah terkenal. Dari hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sri Susilo (2007:27), bahwa 90% responden bakpia yang berada di pathok tidak melakukan promosi, baik melalui media cetak atau elektronik. Dalam menjual produk, orientasi utama mereka yaitu para wisatawan luar negeri maupun dalam negeri. Selain itu, ada juga yang memasarkan produknya dengan menitipkan produk mereka ke toko-toko bakpia, promosi di pasar, terminal serta di depan gang toko mereka. Hasil penelitian ini hampir sejalan dengan riset yang dilakukan Sri Susilo (2007) bahwa dalam pemasaran yang dilakukan produsen bakpia terdapat empat cara yaitu (1) outlet/warung/toko yang dikelola sendiri, (2) outlet/warung/toko makanan atau pusat oleh-oleh yang berlokasi di dalam kota maupun di luar kota, (3) supermarket di dalam dan di luar kota, (4) pemandu wisata, tukang becak, dan pihak lainnya. Dalam menentukan harga jual dagangan para produsen adalah mereka sendiri.

Berdasarkan survei data yang diperoleh pada gambar 4.6 mengenai persaingan usaha lainnya terhadap produk barang yang sama, 41 responden atau sebesar 68,3% adalah produsen bakpia yang tetap mempertahankan kualitas produk, karena jika kualitas produk bakpia dikurangi maka para konsumen tidak akan membeli lagi produknya, serta kepercayaan terhadap produk yang dibuat produsen bakpia ini akan berkurang. Oleh karena itu, para produsen bakpia ini tetap mempertahankan kualitas produknya agar mampu bersaing dengan usaha lain, sekaligus menjadi strategi bertahan dalam usaha mereka. Adanya kualitas dan pelayanan yang baik tentunya akan membuat para konsumen betah dan ingin membeli lagi produk mereka. Para produsen bakpia tidak hanya mempertahankan



kualitas produk saja tetapi mereka melakukan inovasi-inovasi baru terhadap bakpia mereka agar menaikkan kualitas produk mereka lebih baik lagi. Inovasi-inovasi yang mereka buat tentang rasa bakpia yang tidak dimiliki oleh usaha lain dan membuat barang mereka sedikit berbeda. Selain itu 28,3% atau 17 responden produsen bakpia memilih harga. Menurut mereka apabila mereka memberikan harga yang jauh lebih murah dibandingkan dengan usaha lainnya maka akan banyak konsumen yang tertarik untuk datang dan membeli produk mereka. Sedangkan pilihan membuat barang yang sedikit berbeda dan pelayanan masing-masing memperoleh sebanyak 1 responden atau 2% yang memilih pilihan tersebut untuk bersaing dengan usaha kecil lainnya.



**Gambar 4.6**

**Bersaing Dengan Usaha Kecil Lainnya Dalam Produksi Barang Yang Sama**

Sumber : Hasil survei Mei 2015 (diolah).

Berdasarkan hasil survei yang diperoleh, 60 responden produsen bakpia atau seluruh responden menyatakan bahwa mereka memiliki pelanggan tetap. Dari hasil yang didapat sebesar 50% atau 30 responden produsen bakpia menyatakan bahwa mereka memiliki harga yang terjangkau sehingga banyak pelanggan tetap yang selalu membeli di toko mereka, 38,3% atau 23 responden produsen bakpia menyatakan bahwa para produsen mengenal baik dengan pelanggan mereka dan sisanya sebesar 10% atau 6 responden produsen bakpia menyatakan bahwa pelanggan tetap mereka karena adanya barang dagangan yang lebih relatif yang dimiliki oleh produsen sehingga konsumen tertarik dan menjadi pelanggan tetap mereka. Hasil ini dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut

**Tabel 4.3**

**Pelanggan Tetap Yang Sering Membeli**

No.	Pelanggan Yang Sering Membeli	Jumlah (%)
1	Pelanggan tetap tersebut kenal baik dengan anda	23 (38%)
2	Barang dagangan yang anda jual lebih variatif	6 (10%)
3	Harga barang dagangan anda lebih terjangkau	30 (50%)
4	Lainnya	1 (2%)

Sumber : Hasil survei Mei 2015 (diolah).

### 4.3 Strategi Bertahan

Dalam penelitian strategi bertahan seperti yang dilakukan oleh Sri Susilo (2009) menyatakan bahwa strategi bertahan dapat dikategorikan oleh responden menjadi dua yaitu: (1) Menaikkan harga jual produk, dan (2) tidak menaikkan harga produk. Berdasarkan hasil survei dari strategi bertahan dalam kenaikan bahan baku menunjukkan bahwa ketika terjadi kenaikan harga bahan baku bakpia, 53 responden (88,3%) akan menaikkan harga jual bakpia ketika terjadi kenaikan harga bahan baku produksi bakpia. Para produsen tidak bersedia mengurangi kualitas produksi yang telah mereka ciptakan sebab mereka tidak ingin mengecewakan para konsumen. Sedangkan 6 responden (10,0%)

memilih harga bakpia tidak naik. Menurut mereka apabila menaikkan harga barang para konsumen akan cenderung tidak mau untuk membeli produk mereka. Selain itu, memilih untuk mengurangi marjin keuntungan mereka. Sisanya 1 responden (1,7%) menyatakan bahwa apabila harga bahan baku naik maka produsen ini, akan menurunkan kualitas produk bakpia dari segi ukuran dan rasa serta harga jual yang digunakan tetap. Apabila mereka tidak menurunkan kualitas pada saat harga naik, mereka akan mengalami kerugian. Oleh karena itu, produsen ini tetap mengambil resiko agar tetap bertahan dari persaingan. Strategi bertahan yang lain adalah dengan menerapkan harga yang tetap atau tidak berubah dan atau diterapkan dengan strategi bertahan yang lain. Hasil ini dapat dilihat pada gambar 4.7 berikut.



**Gambar 4.7**  
**Strategi Bertahan Harga Bahan Baku Naik**

Sumber : Hasil survei Mei 2015 (diolah).

Hasil penelitian ini berdasarkan para produsen yang diwawancara mereka memilih untuk menaikkan harga, karena apabila tidak menaikkan harga mereka rugi namun disisi lain para produsen harus mengambil resiko untuk mengurangi kualitas dari segi ukuran produk yang dijual tetapi rasa tetap sama.

#### **4.4 Lima Kekuatan Persaingan dari Porter**

##### 1) Persaingan Antara Perusahaan

Persaingan para produsen bakpia industri kecil ini adalah beberapa produsen bakpia yang besar. Sebab produsen bakpia industri besar memiliki lokasi yang strategis dibandingkan produsen industri kecil. Ketika terjadi kenaikan harga BBM/elpiji dan bahan baku, produsen bakpia industri kecil mampu bersaing dengan produsen besar lainnya. Produsen bakpia lainnya mengurangi kualitas agar dapat memperoleh keuntungan, sehingga produsen bakpia yang mengurangi kualitas kurang diminati para konsumen. Banyak produsen rugi saat terjadi kenaikan harga terjadi, oleh karena itu sebagian para produsen tutup sementara. Meskipun terjadi kenaikan harga BBM/elpiji dan bahan baku, produsen industri kecil ini tetap mempertahankan kualitas walaupun harus mengurangi keuntungan. Kualitas produk, harga, dan varian rasa membuat konsumen akan tetap loyal membeli produk yang dijual mereka. Selain itu, strategi yang dilakukan adalah peningkatan alat-alat produksi agar dalam memproduksi bakpia semakin baik dan efisien sehingga dapat membantu kegiatan perekonomian semakin baik lagi. Adapun, produsen industri kecil sebagian besar memberikan diskon kepada konsumen dengan pembelian produk yang ditentukan.

##### 2) Ancaman dari pesaing potensial (*potential entrants*)

Dalam menghadapi pendatang baru diperlukan strategi yang terutama adalah merek dagang, struktur modal, diferensiasi produk dan skala ekonomis. Modal yang diperlukan dalam membangun usaha mikro kecil bakpia ini adalah antara Rp1.000.000,00 sampai Rp5.000.000,00. Dalam modal tersebut sudah termasuk biaya total yaitu produksi seperti bahan baku, alat, dan Tenaga Kerja, serta perijinan untuk

membuka usaha. Industri kecil bakpia ini berfokus pada kualitas bakpia. Selain itu, produsen bakpia ini memiliki keunggulan dalam harga. Harga yang murah dapat menarik konsumen untuk membeli produk yang dijual. Semakin banyak permintaan dan produksi, maka akan meningkatkan keuntungan serta dapat menopang perekonomian industri kecil produsen bakpia. Selain harga, adapun inovasi terhadap varian rasa bakpia. Varian rasa yang dimiliki para produsen, menjadi produk unggulan bakpia yang dapat menarik pangsa pasar. Varian rasa yang unik yang tidak dimiliki oleh produsen lain menjadi nilai tambah bagi produsen bakpia industri kecil dalam memasarkan produk mereka. Ditambah dengan adanya sertifikasi dari Balai Pengawasan Obat Makanan dapat mencegah produsen lain untuk menjual makanan yang tidak layak dijual, sehingga para produsen bakpia usaha mikro kecil tidak perlu takut terhadap pendatang baru yang masuk. Oleh karena itu, harga, kualitas, varian rasa serta sertifikasi yang dimiliki produsen bakpia usaha mikro kecil inilah yang menjadi salah satu ancaman bagi para pendatang baru untuk masuk ke pangsa pasar.

- 3) Ancaman dari produk pengganti (*substitute products*)  
Dalam ancaman produk pengganti dari bakpia, sampai saat ini belum terdeteksi atau belum ada produk yang mampu mengganti. Maka dari itu, para produsen bakpia harus melakukan inovasi-inovasi agar dapat mengantisipasi ancaman produk pengganti.
- 4) Daya Tawar Pembeli (*buyer's power*)  
Dalam jumlah permintaan yang diperoleh produsen industri kecil ini cukup besar dengan daya beli konsumen. Selain itu, strategi yang dijalankan oleh para produsen bakpia dalam memasarkan produk mereka adalah dengan menitipkan produk mereka ke toko oleh-oleh terdekat, mengunjungi serta mendatangi wisatawan yang datang ke kota Yogyakarta. Kemudian memberikan promosi kepada konsumen yang belum mengetahui produk mereka dengan membagikan bakpia gratis ke semua orang. Lalu setiap bulan september tanggal 15 para produsen bakpia mengadakan festival bakpia. Sehingga masyarakat dapat merasakan dan mencicipi bakpia buatan industri kecil, bahwa buatan bakpia industri kecil tidak kalah dengan buatan produsen lainnya.
- 5) Daya Tawar Pemasok (*supplier's power*)  
Dalam industri kecil bakpia ini bahan baku yang digunakan dalam memproduksi bakpia adalah tepung terigu, kacang hijau, keju, coklat, kacang hitam, perasa atau *essens* (durian, strawberry, blueberry), mentega, gula, minyak, dan garam mudah didapatkan. Bahan-bahan inilah yang akan digunakan dalam memproduksi bakpia dengan berbagai varian rasa. Berdasarkan survei 98% bahan baku yang diperoleh berasal dari dalam kota sehingga dapat diperoleh dengan mudah bahan baku yang dibutuhkan dalam pembuatan produksi bakpia. Bahan baku dapat diperoleh di toko grosir makanan dan pasar tradisional. Dalam penentuan pemasokan bahan baku industri kecil ini lebih mengutamakan kualitas yang dimiliki oleh supplier bahan baku tersebut. Setelah itu, dilakukan negosiasi antar pemasok dan produsen bakpia industri kecil melakukan persetujuan dalam pembelian bahan baku tersebut. Kemudian dilakukan pengecekan jenis bahan baku dan legalitas bahan yang dibeli tersebut sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam pembelian bahan baku.

## KESIMPULAN

### 5.1 Kesimpulan

5.1.1 Strategi bersaing pada usaha mikro kecil bakpia pathok kampung Purwodiningratan, Yogyakarta yang dilakukan agar dapat terus bertahan dalam menjalankan usahanya adalah:

- 1) Dilakukan pengenalan produk bakpia dengan cara promosi lewat tetangga, menitipkan di toko bakpia terdekat dan internet.

- 2) Agar tetap bersaing dengan produsen lain, produsen memilih peningkatan kualitas karena mereka tidak ingin mengecewakan konsumen.
  - 3) Dari segi Tenaga Kerja, terlalu sedikit tenaga kerja yang digunakan oleh produsen sehingga dalam memproduksi bakpia kurang efektif. Seharusnya tenaga kerja yang digunakan perlu ditingkatkan apabila dalam memproduksi bakpia kurang cepat.
- 5.1.2 Strategi bertahan pada usaha mikro kecil bakpia pathok kampung Purwodiningratan, Yogyakarta yang dilakukan agar dapat terus bertahan dalam menjalankan usahanya adalah:
- 1) Faktor penting dalam mengembangkan usaha industri bakpia adalah lokasi, modal dan usaha.
  - 2) Agar dapat melakukan pengembangan usaha produsen memilih membuka usaha bakpia ditempat lain.
- 5.1.3 Lima Persaingan dari Porter pada usaha mikro kecil bakpia pathok kampung Purwodiningratan, Yogyakarta yang dilakukan adalah:
- 1) Persaingan Antara Perusahaan  
Para produsen bakpia memilih strategi bersaing terkait dengan harga jual produk yang diberikan pada konsumen.
  - 2) Ancaman dari pendatang baru (*potential entrants*)  
Adanya sertifikasi dalam produk makanan agar diakui para konsumen bahwa produk yang dijual halal dan layak dimakan. Sehingga industri kecil ini bisa bersaing dengan usaha lainnya.
  - 3) Ancaman produk pengganti  
Dalam membuka usaha bakpia ini para produsen belum menemukan produk pengganti yang potensial terhadap produk bakpia. Sehingga produsen harus terus melakukan inovasi yang baru agar dapat mengantisipasi jika ada ancaman produk pengganti.
  - 4) Daya Tawar Pembeli  
Para produsen bakpia dalam proses tawar menawar tentunya pembeli konsumen akan meminta penurunan harga dari harga yang telah ditetapkan oleh produsen. Oleh karena itu, para produsen menaikkan harga produknya terlebih dahulu, sehingga pada saat terjadi proses transaksi, penjual akan tetap mendapatkan keuntungan.
  - 5) Daya Tawar Pemasok  
Dalam penentuan pemasokan bahan baku industri kecil ini lebih mengutamakan kualitas yang dimiliki oleh supplier bahan baku tersebut. Setelah itu, dilakukan negoisasi antar pemasok dan produsen bakpia industri kecil melakukan persetujuan dalam pembelian bahan baku tersebut. Kemudian dilakukan pengecekan jenis bahan baku dan legalitas bahan yang dibeli tersebut sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam pembelian bahan baku.

## 5.2 **Saran**

- 1) Bagi Produsen bakpia  
Perlu adanya melakukan pencatatan keuangan bagi para produsen agar dapat mengerti dan memahami proses keluar masuknya pendapatan serta dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam memproduksi bakpia
- 2) Bagi pemerintah  
Perlu adanya melakukan pemberian pinjaman kepada industri kecil bakpia dengan mempercayakan pada ketua paguyuban bakpia Laris Manis agar dapat mengembangkan dan memajukan usaha kecil bakpia ini.

- 3) Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan suatu kajian mengenai strategi bertahan dan strategi bersaing dengan menggunakan metode wawancara mendalam, dan FGD (*Focus Group Discussion*) di lokasi lain.

## DAFTAR PUSTAKA

### a. Buku

- Badan Pusat Statistik, (2011) *Katalog UMKM dan Koperasi DIY. BPS, Yogyakarta*
- Dirgantoro, C., (2001), *Manajemen Strategik*, Cetakan 1, Grasindo, Jakarta.
- Kotler, P. dan Armstrong, G. (2001), *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi 8, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, M., (2005) *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, M., (2009), *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis*, Cetakan Pertama, Edisi ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Porter, M., (1992), *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Cetakan Pertama, Erlangga, Jakarta.
- Solihin, I., (2012), *Manajemen Strategik*, Cetakan Pertama, Erlangga, Jakarta.
- Thee Kian Wie., (1994) *Industrialisasi di Indonesia Beberapa Kajian*, Cetakan Pertama, Penerbit LP3ES, Jakarta.
- Usmara, A., (2003), *Implementasi Manajemen Stratejik: Kebijakan dan Proses*, Cetakan Pertama, Amara Books, Yogyakarta.

### b. Jurnal/majalah ilmiah

- Elyawati, J., Sri Susilo, Y., (2001) "Analisis Tingkat Keberhasilan Usaha Industri Kecil", *Jurnal Kinerja*, Volume 5, Nomor 1, Juni 2001, hal. 31-42
- Khavidhurrohmaningrum., (2013), "Strategi dan Perilaku Industri Pengolahan di Kota Semarang Tahun 2007-2011", *Economics Development Anaylis Journal*, ED AJ Volume 2, Nomor 3, Agustus 2013, hal. 220-233
- Lela Hinasah., (2011), "Strategi *Survival* dan faktor-faktor Penentu *Survival* Industri Kecil (Studi Empiris Industri Gerabah, Kasongan, Bantul, Yogyakarta)", *Laporan Penelitian*, Program Seminar International dan Call for papers "Towards Excellent Small Business", Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Rahmana Arief, Iriani Yani, dan Oktarina Rienna, (2012)., "Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan", *Jurnal Teknik Industri*, Volume 13, Nomor 1, Februari 2012, hal. 14-21
- Sri Susilo, Y., Sukmawati, Y., dan Wahyu Ariani, D., (2003), "Kemampuan Bertahan Industri Kecil Pada Masa Krisis Ekonomi", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 5, Nomor 2, Juni 2003, hal. 116-133
- Sri Susilo, Y., (2005), "Strategi *Survival* Usaha Mikro-Kecil (Studi Empiris Pedagang Warung Angkringan di Kota)", *Jurnal Telaah Bisnis*, Vol.6, No.2, Desember 2005, hal. 161-177

Sri Susilo, Y., (2009a), "Strategi Bertahan Industri Makanan Skala Kecil Pasca Kenaikan Harga Pangan dan Energi di Kota Yogyakarta", *Jurnal Ekuitas* Vol.14 No.2 Juni 2010 : 225-244

Sri Susilo, Y., (2009b), "Strategi survival Menghadapi Krisis Ekonomi Global: Kasus Industri Kecil-Menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta", *Jurnal Studi Ekonomi*, IV (2), hal. 177-190)

Sri Susilo, Y., dan Edy Suandi Hamid., (2011), "Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta", *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Volume 1, Nomor 1, Juni 2011, hal. 45-55

Sri Susilo, Y., dan Didit Krisnadewara., (2007), "*Formasi Keterkaitan Industri Makanan Bakpia "Pathuk" Skala Kecil di Kota Yogyakarta*, Laporan Penelitian Kelompok Dengan Dana Stimulan Universitas Atma Jaya Yogyakarta Juli 2007

Sri Susilo, Y., (2008), "*Profil Usaha Mikro-Kecil Sektor Informal: Studi Komparasi Pedagang Pasar "Klithikan", Pedagang Pasar "Loak", dan Pedagang Pasar "Senthir" di Kota Yogyakarta*, Laporan Penelitian Kelompok Dengan Dana Stimulan Universitas Atma Jaya Yogyakarta Juli 2007 (tidak dipublikasikan).

Sutarta, Edi., 2005 "Dampak Perubahan Lingkungan Bisnis Terhadap Kegiatan Usaha Industri Kecil: Studi kasus pada beberapa Industri Kecil D.I.Yogyakarta". *Telaah Bisnis*, Vol. 6 No. 2, Desember 2005

Sriyana Jaka., (2010), "Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) : Studi kasus di Kabupaten Bantul", *Jurnal Simposium Nasional 2010: Menuju Purworejo Dinamis dan Kreatif*, hal. 79-103

**c. Referensi yang diakses dari internet**

Badan Pusat Statistik, *Tabel Perkembangan UMKM pada periode 1997-2012*, diakses dari [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=13&notab=45](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=13&notab=45) pada tanggal 6 Maret 2015.

Definisi Strategi, diakses dari <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi> Tanggal 27 April 2015.

*Asal-Usul Bakpia Pathok*, 2014, diakses dari <http://id.wikipedia.org/wiki/bakpia> pada tanggal 6 Maret 2015.

Usaha modal kecil: Kendala Usaha Kecil dan Menengah dan Solusi Cara Mengatasinya, 2012, diakses dari <http://usahamodalkecil31.blogspot.com/2012/08/kendala-usaha-kecil-menengah-dan-solusi.html> pada tanggal 6 Maret 2015.

Pengertian Industri menurut UU diakses dari <http://geografi-geografi.blogspot.com/2010/11/pengertian-industri-menurut-uu-no.html> pada tanggal 27 April 2015.