

## Analisis Strategi Bersaing Kecap Manis Bango Menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM) di Kota Surakarta

*Analysis of Bango Sweet Soy Sauce Competitive Strategy Using  
Competitive Profile Matrix (CPM) in Surakarta City*

Muhammad Ayyub Nasrullah\*, Setyowati

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

### Abstrak

Kecap manis Bango merupakan bumbu penyedap rasa makanan khas Indonesia, termasuk di Kota Surakarta. Banyaknya industri usaha kuliner di Kota Surakarta dari tahun ke tahun secara fluktuatif menyebabkan permintaan kecap manis menjadi tidak menentu. Berdasarkan hal ini, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui posisi bersaing kecap manis Bango dan alternatif strategi bersaing kecap manis Bango di Kota Surakarta. Metode dasar penelitian ini yaitu deskriptif. Penentuan lokasi menggunakan metode *purposive*. Penentuan sampel menggunakan metode *accidental sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Data yang digunakan merupakan data primer dan data sekunder. Metode analisis data adalah *Competitive Profile Matrix*. Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa kecap manis Bango mendapatkan skor tertinggi dibandingkan pesaingnya dengan skor 3,5488, sedangkan kecap ABC dengan skor 3,3328, kecap Indofood dengan skor 3,1077, kecap Sedaap dengan skor 3,2188. Alternatif strategi yang dapat diberikan adalah terkait harga jual dan label produk. Prioritas strategi yang diberikan yaitu menonjolkan keunggulan produk sebagai komponen utama promosi, menetapkan harga bersaing, dan inovasi dengan *benchmark* terhadap produk pesaing yang lebih unggul.

**Kata kunci:** harga; inovasi; keunggulan kompetitif; kuliner

### Abstract

*Bango sweet soy sauce is a flavor enhancer for traditional Indonesian cuisine, including in the city of Surakarta. The fluctuating number of culinary businesses in Surakarta over the years has led to unpredictable demand for Bango sweet soy sauce. Based on this, the research aims to determine the competitive position of Bango sweet soy sauce and alternative competitive strategies in Surakarta. The basic research method employed is descriptive. The location determination method uses purposive sampling. Sample selection is done through accidental sampling with a sample size of 100 respondents. The data utilized consists of both primary and secondary data. The data analysis method employed is the Competitive Profile Matrix. The results and discussions reveal that Bango sweet soy sauce achieves the highest score compared to its competitors, with a score of 3.5488, while ABC soy sauce scores 3.3328, Indofood soy sauce scores 3.1077, and Sedaap soy sauce scores 3.2188. Alternative strategies that can be considered are related to pricing and product labeling. The strategic priorities given are emphasizing product excellence as the main component of promotion, setting competitive prices, and innovation by benchmarking against superior competing products.*

**Keywords:** competitive advantage; culinary; innovation; price

---

\* **Corresponding author:** [ayyubzawadhi99@student.uns.ac.id](mailto:ayyubzawadhi99@student.uns.ac.id)

**Citation:** Nasrullah, M. A. & Setyowati. (2023). Analisis Strategi Bersaing Kecap Manis Bango Menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM) di Kota Surakarta. *Journal of Cooperative, Small and Medium Enterprise Development*, 2(1), 30–39. <http://dx.doi.org/10.20961/cosmed.v2i1.83211>

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis global semakin ketat dari tahun ke tahun. Dalam persaingan global, bisnis ibarat duel di sebuah arena. Menurut Rangkuti (2013), di era globalisasi, para pelaku bisnis dan manajer pemasaran memasuki era persaingan habis-habisan. Kita sedang memasuki era di mana semakin sulit untuk bertahan dalam persaingan yang ketat. Ketika masyarakat mampu bersaing dalam menghadapi tuntutan globalisasi, dunia usaha membuka peluang untuk tumbuh ke arah kualitas, efisiensi, dan tentunya daya saing yang lebih tinggi.

Menurut Suwandi *et al.* (2022), agroindustri adalah pengolahan hasil pertanian dengan cara mengoptimalkan lahan pertanian sebagai sumber industri pertanian. Agribisnis merupakan suatu tahap pertumbuhan setelah pembangunan pertanian. Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Solo mendata pada tahun 2022 pengeluaran makanan warga Solo adalah Rp767.095 per kapita. Pengeluaran terbesar adalah makanan dan minuman jadi, yang mencapai Rp324.738, kemudian disusul padi-padian sebesar Rp61.642. Hal tersebut salah satunya dilatarbelakangi banyaknya usaha menengah kecil yang jumlahnya mencapai angka ribuan.

Diketahui bahwa Kota Surakarta memiliki banyak jenis industri kuliner dan bisa dikatakan mendominasi karena jumlahnya mencapai 1.729 unit usaha. Surakarta sendiri terkenal akan cita rasa kuliner yang cenderung manis. Hal tersebut menjadikan produk kecap memiliki potensi pengembangan di kawasan ini, terutama mengingat keberagaman kuliner khas Kota Surakarta yang memanfaatkan kecap sebagai bumbu pelengkap.

Tabel 1. *Top brand index* kecap manis 2022

No	Merek	Persentase (%)
1.	Bango	58,70
2.	ABC	26,10
3.	Sedaap	4,40
4.	Indofood	3,20

Sumber: Top Brand Award (2022)

Tabel 1 menunjukkan bahwa merek Bango mendominasi dengan persentase 58,70%. Persaingan antar merek memberikan keuntungan bagi konsumen yang cenderung memilih produk terbaik. Setiap perusahaan menerapkan strategi yang berbeda untuk mencapai tujuan, dan strategi yang menyeluruh melibatkan semua aspek penting perusahaan.

Surakarta, selain dikenal dengan seni dan budaya, juga terkenal dengan kuliner khasnya. Makanan seperti selat Solo, timlo, dan sate buntel menggunakan kecap sebagai bumbu penting. Kecap Bango menjadi top brand di Indonesia, dan banyak warung makan di Kota Surakarta yang menggunakan kecap ini. Berdasarkan kondisi tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui posisi bersaing dan alternatif strategi bersaing Kecap Bango di Kota Surakarta.

## METODE PENELITIAN

Metode dasar penelitian yang digunakan adalah deskriptif, penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan atau mendeskripsikan suatu hasil penelitian (Ramdhan, 2021). Penentuan sampel penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu dalam pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yang berarti bahwa setiap individu yang digunakan sebagai sampel dipilih dengan sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu, pertimbangan tersebut antara lain karakteristik dari responden sendiri (Wulandari dan Iskandar, 2018). Lokasi penelitian dilakukan di Kota Surakarta yang dibagi menjadi lima kecamatan yaitu Jebres, Banjarsari, Pasar Kliwon, Serengan, dan Laweyan. Penelitian ini dalam menentukan sampel menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu dengan menggunakan teknik *accidental sampling*. Menurut Sugiyono (2016), metode ini menggunakan *random sampling*. Siapapun yang ditemui peneliti boleh dimasukkan dalam sampel, sepanjang peneliti menentukan bahwa responden tersebut layak dijadikan subjek penelitian. Populasi penelitian ini adalah penduduk Kota Surakarta yang berjumlah 522.728 jiwa (BPS Kota Surakarta, 2021). Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin yang dinyatakan pada Persamaan 1 (Rifkhan, 2023).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{522.728}{1 + 522.728(0,1)^2} = 99 \sim 100 \quad (1)$$

Dimana, n = jumlah minimal sampel, N = jumlah populasi, e = kelonggaran ketidakteelitian.

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, diperoleh sampel berjumlah 100 responden yang merupakan masyarakat Kota Surakarta. Kota Surakarta memiliki 5 kecamatan, sehingga pengambilan sampel disebar dengan proporsi yang sama yaitu 20 sampel setiap kecamatan. Lebih lanjut penentuan sampel di Kota Surakarta disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Penentuan sampel 2023

Responden	Jumlah	Teknik
Pemilik	1	Sengaja (purposive)
Pemilik, manajer barang, manajer pemasaran	2	Sengaja (purposive)
Panelis tidak terlatih	100	Sengaja (purposive)

Sumber: Data BPS Kota Surakarta (2021)

Kriteria responden pada penelitian ini minimal berusia 17 tahun, karena responden dengan usia 17 tahun dianggap sudah mampu berpikir untuk menentukan jawaban yang akan diambil pada saat dilakukan wawancara. Menurut Kotler dan Keller (2009) bahwa keputusan pembelian kembali dapat diidentifikasi sebagai kecenderungan seseorang untuk membeli ulang, mencari, dan menginginkan kembali produk yang telah dikonsumsi. Pernyataan itu dijadikan kriteria dalam pengambilan sampel, yaitu konsumen yang melakukan pembelian kembali terhadap produk kecap manis Bango di Kota Surakarta. Kriteria lain dalam penelitian ini adalah pernah membeli dan mengonsumsi produk kecap manis Bango minimal dua kali pembelian di Kota Surakarta. Hal tersebut merupakan repetisi minimum dan sudah dianggap cukup. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis yaitu data sekunder dan data primer. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dilaksanakan oleh peneliti (Hutagulung, 2016). Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (tabel, catatan, notulen rapat, dll), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda, dan lain-lain yang dapat memperkaya data primer (Siyoto dan Sodik, 2015). Tahapan analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### Identifikasi faktor penentu keberhasilan

Faktor penentu keberhasilan adalah elemen atau unsur yang memengaruhi atau membedakan tingkat keberhasilan suatu usaha atau proyek. Hal ini bisa berupa faktor internal seperti strategi bisnis, manajemen, dan sumber daya, atau faktor eksternal seperti pasar, kompetisi, dan lingkungan regulasi. Identifikasi dan pengelolaan faktor penentu keberhasilan yang tepat sangat penting untuk mencapai tujuan dan memastikan kesuksesan dalam usaha tersebut. Faktor-faktor yang ditetapkan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut lazim disebut dengan nama faktor keberhasilan penting/faktor strategis (Harisudin, 2019).

#### Pembobotan

Analisis menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM) dengan penentuan bobot. Penentuan tersebut dengan mengajukan pertanyaan kepada panelis dari konsumen kecap manis Bango dengan menggunakan metode *paired comparison* (Taylor dan Kinner, 1995). Penentuan bobot pada analisis ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Penentuan bobot faktor penentu keberhasilan

Nilai	Respon
4	Sangat kuat
3	Kuat
2	Lemah
1	Sangat lemah

Sumber: Kinner dan Taylor (1995)

Tabel 3 menunjukkan tentang penentuan bobot faktor penentu keberhasilan yaitu ada atribut A, B, C, D dimana atribut tersebut dianggap sebagai faktor pengaruh dalam persaingan kecap manis. Penentuan bobot untuk setiap faktor keberhasilan menggunakan skala 1, 2, 3. Rumus perhitungan bobot faktor keberhasilan ditampilkan pada Persamaan 2.

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i} \quad (2)$$

Dimana,  $\alpha_i$  = bobot faktor keberhasilan untuk variabel ke i,  $X_i$  = nilai faktor keberhasilan untuk variabel ke i,  $\sum X_i$  = jumlah nilai faktor keberhasilan,  $I = 1, 2, 3, \dots, n$ .

Bobot yang didapatkan berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor keberhasilan. Bobot yang didapatkan mengindikasikan tingkat kepentingan relatif dari faktor terhadap keberhasilan produk dalam industri tersebut. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh besar mendapatkan bobot yang paling tinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0.

**Analisis Competitive Profile Matrix (CPM)**

Analisis CPM ini digunakan untuk mengetahui posisi bersaing kecap manis Bango dibandingkan dengan pesaing utamanya. Kerangka dari matriks ini adalah faktor-faktor yang memengaruhi persaingan dari produk kecap manis Bango. CPM mengidentifikasi pesaing utama kecap manis Bango serta kekuatan dan kelemahan terkait dengan contoh posisi strategi kecap manis Bango. Rating nilai CPM tersaji pada Tabel 4.

Tabel 4. Rating nilai CPM 2010

Atribut	A	B	C	D	Total
A	■				
B		■			
C			■		
D				■	
Total					

Sumber: David (2010)

CPM adalah alat analisis yang digunakan untuk menilai dan membandingkan posisi kompetitif perusahaan atau produk terhadap pesaing utamanya. CPM mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor kunci yang memengaruhi posisi kompetitif perusahaan, seperti kualitas produk, harga, promosi, dan layanan pasca jual. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menilai kekuatan dan kelemahan serta membuat strategi untuk memperkuat posisi kompetitif mereka. CPM juga dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan pesaing mereka dan membantu menentukan prioritas aksi yang harus diambil untuk meningkatkan posisi kompetitifnya (David, 2011).

Tahapan dalam pembuatan CPM yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- Membuat daftar faktor-faktor penentu keberhasilan
- Memberikan bobot pada setiap faktor keberhasilan dari 0 sampai 1. Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor keberhasilan. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1.
- Menentukan peringkat berupa angka yang menunjukkan posisi produk kecap manis Bango berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dengan memberikan peringkat yang berbeda. Peringkat antara 1 sampai 4
- Menghitung skor bobot yang diperoleh dari hasil perkalian bobot dan peringkat
- Menghitung total skor yang akan menunjukkan posisi kecap manis Bango dibandingkan dengan pesaing.

**Perumusan alternatif strategi bersaing**

Perumusan strategi bersaing penelitian ini mengacu pada hasil CPM yang nanti akan memunculkan posisi bersaing kecap manis Bango dengan pesaingnya. Analisis CPM akan menentukan dan mengembangkan berbagai opsi strategi untuk memposisikan kecap manis Bango sebagai pemain kompetitif di pasar. Hal ini melibatkan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi posisi kompetitif kecap manis Bango, menilai alternatif strategi yang tersedia, dan membandingkan keuntungan

dan kerugian masing-masing alternatif. Proses ini melibatkan analisis internal dan eksternal kecap manis Bango, dan mengacu pada visi dan tujuan jangka panjang kecap manis Bango. Setelah alternatif strategi diperiksa dan dianalisis, perusahaan dapat memilih strategi yang paling sesuai dan memasukkan ke dalam rencana bisnis jangka panjang. Strategi bersaing yang dirumuskan oleh kecap manis Bango dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan guna mencapai tujuan, kepuasan pelanggan dan meningkatkan daya saing produk kecap di pasaran dalam menghadapi ancaman industri kecap yang sejenis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sejarah kecap Bango

Kecap Bango bermula sebagai industri rumah tangga pada 1928 di Tangerang. Pendirinya adalah Tjoa Pit Boen yang berharap produknya dapat menjadi terkenal hingga ke mancanegara. Awalnya, usaha dijalankan sebagai usaha kecil di garasi rumah, kemudian bisa berkembang pesat di Jawa Barat dan Jakarta. Kemudian berubah menjadi Perseroan Terbatas, yaitu PT Anugrah Indah Pelangi dan PT Anugrah Damai Pratama. Pabrik saat ini berlokasi di Subang, Jawa Barat.

Unilever dan keluarga Kartadinata mendirikan perusahaan patungan bernama PT Anugrah Lever. Perusahaan memproduksi dan menjual kecap dan sambal merek Bango. Unilever menguasai 65% saham dan 35% sisanya dimiliki oleh Anugrah Indah Pelangi dan Anugrah Damai Pratama. Pada tahun 2007, Unilever mengakuisisi sisa saham Bango dari keluarga Kartadinata.

### Karakteristik responden

Karakteristik responden menyajikan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat di penelitian ini yang berdasarkan gender, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status bekerja baik secara demografis, sosial, ekonomi, maupun psikologis (Kurniawan *et al.*, 2021). Responden pada penelitian ini terbagi 3 jenis. Pertama responden penentu faktor keberhasilan yang dilakukan oleh kepala gudang Unilever cabang Kota Surakarta. Kedua responden untuk menentukan bobot CPM yang dilakukan oleh manajer barang dan manajer marketing Unilever cabang Kota Surakarta. Ketiga yaitu responden yang berjumlah 100 yang terbagi menjadi 90 responden perempuan dan 10 laki-laki dengan usia terbanyak yaitu pada rentang usia 36-45 berjumlah 43 responden. Pekerjaan responden terbanyak yaitu ibu rumah tangga yang berjumlah 38 responden.

Pemahaman mendalam terhadap responden memungkinkan peneliti atau pengambil keputusan membuat analisis yang lebih komprehensif. Responden terbagi menjadi tiga kelompok yaitu informan untuk faktor keberhasilan kecap Bango, informan kunci untuk faktor bobot pada CPM, dan panelis untuk menilai peringkat atau nilai dalam CPM.

### Kondisi persaingan kecap manis di Kota Surakarta

Kecap Manis adalah saus kecap dengan rasa manis yang digunakan dalam hidangan kuliner Indonesia. Asal-usul kecap manis berasal dari Jawa, kata “kecap” berasal dari bahasa Jawa yang berarti “saus kedelai”. Meskipun penggunaan kedelai dalam saus sudah ada sejak zaman kuno di Asia, namun di Indonesia, kecap manis mengalami modifikasi dan inovasi. Pendiri kecap Bango, Ong Sam Kiam, memulai produksi kecap manis berkualitas tinggi di Surabaya pada tahun 1948. Kecap Bango dikenal karena mengutamakan kualitas, inovasi, dan strategi promosi yang membuatnya terkenal.

Abad ke-20, produksi kecap manis secara massal mulai berkembang, sehingga menimbulkan persaingan bisnis. Persaingan bisnis di Kota Surakarta, termasuk kecap manis Bango, dipengaruhi oleh faktor seperti kesamaan produk, persaingan harga yang ketat, penyebaran produk di berbagai *outlet* dengan lokasi berdekatan, konsep bisnis yang serupa, varian rasa yang mirip, dan segmentasi pasar yang serupa. Persaingan antar agroindustri kecap manis semakin ketat, dengan setiap produsen berupaya meningkatkan kualitas produk dan menciptakan inovasi untuk memuaskan konsumen. Faktor imitasi, baik dalam merek, varian rasa, maupun kemasan, juga sering terjadi antar produsen kecap manis. Tabel 5 menunjukkan kondisi persaingan kecap manis di Surakarta.

Tabel 5. Kondisi persaingan kecap manis di Kota Surakarta 2023

Atribut	Merek kecap manis			
	Bango	ABC	Sedaap	Indofood
Ukuran (cm x cm)	4 x 17,4	4 x 17,4	4 x 17,4	4 x 17,4
Netto (ml)	135	135	135	135
Harga per botol (Rp)	9.600	9.000	8.500	6.900
Alamat	Desa Wantilan, Cipeundeuy, Subang, Jawa Barat	Menara Mandiri, Tower II, Jl. Jend. Sudirman No.Kav. 54-55, RT.5/RW.3, Senayan, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan	Jl. Tipar Cakung, Kav. F5-7 Jakarta Timur	Sudirman Plaza Indofood Tower Lantai 23, Jl. Jend. Sudirman Kav. 76- 78. Jakarta
Varian kemasan	Botol plastik	Botol plastik	Botol plastik	Botol plastik
	Botol kaca	Botol kaca	Botol kaca	Botol kaca
	Kemasan <i>pouch</i>	Kemasan <i>pouch</i>	Kemasan <i>pouch</i>	Kemasan <i>pouch</i>
	Jerigen	Jerigen	Jerigen	Jerigen
Segmentasi pasar	Semua umur	Semua umur	Semua umur	Semua umur

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa ukuran, netto, varian kemasan dan segmentasi pasar yang ditawarkan masing-masing merek adalah sama. Hal utama yang berbeda adalah harga. Harga 1 botol paling mahal adalah kecap manis Bango dan paling murah adalah kecap manis Indofood.

#### Penentuan faktor keberhasilan dan pemberian bobot kecap manis Bango

Penentuan faktor penentu keberhasilan kecap manis melibatkan kepala gudang distributor resmi PT Unilever Indonesia dengan metode *Indepth Interview*. Hasil wawancara menghasilkan 10 faktor, seperti rasa, volume, citra merek, desain kemasan, harga, kelengkapan label, ketersediaan di *outlet*, kualitas kemasan, lokasi penjualan, dan warna kemasan. Bobot untuk masing-masing faktor ditentukan oleh dua informan melalui metode *paired comparison*. Bobot akhir dihitung sebagai rata-rata dari kedua informan. Bobot ini mencerminkan pentingnya setiap faktor penentu keberhasilan kecap manis.

Tabel 6. Faktor penentu keberhasilan

Faktor penentu keberhasilan	Key informan 1	Key informan 2	Total	Bobot rata-rata
Rasa	0,122222	0,122222	0,2444	0,1222
Desain kemasan	0,083333	0,088889	0,1722	0,0861
Volume	0,088889	0,061111	0,1500	0,0750
Citra merek	0,133333	0,138889	0,2722	0,1361
Kualitas kemasan	0,083333	0,094444	0,1777	0,0888
Label	0,077778	0,061111	0,1388	0,0694
Harga	0,150000	0,138889	0,2888	0,1444
Lokasi penjualan	0,088889	0,111111	0,2000	0,1000
Ketersediaan barang	0,100000	0,122222	0,2222	0,1111
Warna kemasan	0,072222	0,061111	0,1333	0,0666
Total	1	1	2	1

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa rata-rata bobot dari 10 faktor penentu keberhasilan kecap manis yang tertinggi adalah citra merek (0,1361). Hal tersebut yang menjadi alasan beberapa produsen kecap manis membangun *branding* masing-masing produk dengan konsep yang menarik dan bagus. Rata-rata bobot terendah dari faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factor*) kecap manis adalah warna kemasan (0,0666). Hal ini ditunjukkan pula bahwa sebagian besar kemasan kecap manis hanya memberikan warna yang monoton saja tanpa menyertakan konsep yang lain. Produsen dan konsumen memiliki anggapan bahwa warna dari kemasan tidak begitu diperhatikan.

### Posisi bersaing kecap manis Bango

Analisis CPM untuk agroindustri kecap manis di Surakarta dengan fokus pada produk kecap manis Bango dan pesaing utamanya (ABC, Sedaap, dan Indofood). Panelis memberikan nilai pada setiap produk berdasarkan faktor penentu keberhasilan. Modus atau nilai yang sering muncul diambil sebagai peringkat untuk setiap produk dalam masing-masing faktor penentu keberhasilan. Analisis ini memberikan informasi krusial kepada kecap manis Bango tentang posisi bersaingnya di pasar kecap manis di Surakarta.

Tabel 7. CPM kecap manis Bango dengan produk pesaing 2023

Faktor penentu keberhasilan	Bobot	Merek kecap							
		Bango		ABC		Sedaap		Indofood	
		N	S	N	S	N	S	N	S
Rasa	0,1222	4	0,4888	3	0,3666	3	0,3666	2	0,2444
Desain kemasan	0,0861	4	0,3444	4	0,3444	4	0,3444	4	0,3444
Volume	0,0750	4	0,3000	3	0,2250	3	0,2250	3	0,2250
Citra merek	0,1361	4	0,5444	4	0,5444	3	0,4083	3	0,4083
Kualitas kemasan	0,0888	3	0,2666	3	0,2666	2	0,1776	3	0,2666
Label	0,0694	4	0,2776	3	0,2083	3	0,2083	3	0,2083
Harga	0,1444	2	0,2888	3	0,4333	3	0,4333	4	0,5776
Lokasi penjualan	0,1000	4	0,4000	3	0,3000	3	0,3000	3	0,3000
Ketersediaan barang	0,1111	4	0,4444	4	0,4444	4	0,4444	4	0,4444
Warna kemasan	0,0666	3	0,1998	3	0,1998	3	0,1998	3	0,1998
Total	1	36	3,5488	35	3,3328	33	3,1077	33	3,2188

Keterangan: N = nilai, S = skor

Produk kecap manis Bango mendominasi peringkat tertinggi dalam evaluasi, dengan skor keseluruhan 3,5488, lebih tinggi daripada tiga pesaing utamanya (Tabel 7). Kecap manis Bango dianggap lebih diminati oleh panelis. Peringkat keseluruhan dari kecap manis Bango dan pesaingnya adalah kecap manis Bango (3,6222), ABC (3,4888), Indofood (3,2777), dan Sedaap (3,2638).

Faktor-faktor penentu keberhasilan antara lain: a) Rasa, kecap manis Bango unggul dengan rasa manis kuat dan kedelai yang seimbang; b) Desain kemasan, kecap manis Bango, ABC, Sedaap, dan Indofood memiliki skor desain kemasan yang serupa (0,3444); c) Volume, kecap manis Bango tertinggi (0,3000), menunjukkan konsumen tidak terlalu memperhatikan aspek ini; d) Citra merek, kecap manis Bango mendominasi dengan skor tertinggi (0,5444); e) Kualitas kemasan, kecap manis ABC dianggap memiliki kualitas kemasan terbaik (0,3555); f) Label, kecap manis Bango mendapatkan peringkat tertinggi dalam kelengkapan label (0,2083); g) Harga, kecap manis Bango memiliki harga lebih tinggi, tetapi dianggap sebanding dengan kualitas (0,1444); h) Lokasi penjualan, kecap manis Bango lebih mudah ditemukan di berbagai *outlet* (0,4000); i) Ketersediaan barang, kecap manis Bango selalu tersedia dengan skor tertinggi (0,4444); j) Warna kemasan, kecap manis Bango dan produk lainnya memiliki daya tarik warna kemasan yang lebih baik (0,1998).

Berdasarkan dominasi dalam sebagian besar faktor penentu keberhasilan, kecap manis Bango dianggap sebagai pilihan utama panelis dan kecap manis ABC dianggap sebagai pesaing berat.

### Perumusan strategi bersaing kecap manis Bango

Hintoro dan Wijaya (2021) menekankan bahwa strategi bersaing memainkan peran kunci dalam menentukan keberhasilan dan daya saing perusahaan dalam industri. Pada contoh agroindustri kecap manis Bango, strategi bersaing menjadi krusial untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi di pasar produk sejenis. Identifikasi visi, misi, dan faktor penentu keberhasilan perusahaan merupakan langkah penting. Analisis CPM membantu memahami posisi persaingan perusahaan di pasar.

Tabel 8. Alternatif strategi bersaing

Peringkat	Faktor penentu keberhasilan	Alternatif strategi	Output
1	Lokasi penjualan Ketersediaan barang Rasa Citra merek Label Volume	Menonjolkan berbagai keunggulan produk kecap manis Bango, meliputi, lokasi penjualan yang strategis, stok yang selalu tersedia di <i>outlet</i> , kualitas cita rasa yang konsisten, serta mempertahankan izin dan standar operasional kecap Bango.	Meningkatnya eksistensi dan citra positif kecap manis Bango di Kota Surakarta
2	Kualitas kemasan Warna kemasan	Melakukan inovasi warna dan kualitas kemasan dari kecap manis Bango.	Meningkatnya daya tarik produk sehingga kepuasan dan loyalitas konsumen tetap terjaga
3	Harga	Harga yang sesuai dengan para pesaingnya	Meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk kecap manis.

Alternatif strategi bersaing untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi produk kecap manis Bango di pasaran, berdasarkan Tabel 8, dapat diringkas sebagai berikut:

Menonjolkan berbagai keunggulan produk kecap manis Bango. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menonjolkan berbagai keunggulan produk tersebut melalui media promosi seperti pamflet dan mengoptimalkan media sosial seperti *Instagram*, *Facebook*, dan *Website* yang dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat luas. Selama ini promosi yang dilakukan manajemen kecap manis Bango di media sosial (*Instagram dan Facebook*) seputar aneka produk yang dijual oleh Unilever Indonesia serta pelanggan yang datang. Manajemen Unilever Indonesia perlu meningkatkan promosi keunggulan produk di media sosial, terlebih lagi di *Website* karena masih kurang diperhatikan. Pemanfaatan media sosial secara optimal sebagai media promosi kepada masyarakat luas dapat dilakukan dengan selalu mengunggah informasi terbaru mengenai produk dan keunggulan produk, sehingga dapat memberi dampak yang baik. Selain melalui media sosial, manajemen Unilever Indonesia juga dapat membuat pamflet yang berisi informasi produk serta keunggulan produk kecap manis Bango dan bisa disebar ketika ada *event* di Kota Surakarta. Promosi produk kecap manis Bango sudah dilakukan dengan pembuatan *tagline* yang berisi keunggulan produk kecap manis Bango, seperti “benar-benar kecap” dan “rasa tak pernah bohong”. *Tagline* tersebut dapat disertakan pada desain kemasan serta media promosi kecap manis Bango.

Melakukan standarisasi proses pembuatan, kualitas kemasan, serta volume produk. Kualitas warna kecap yang belum konsisten disebabkan kurangnya pengawasan proses, untuk itu perlu adanya evaluasi penerapan standar operasi dalam kegiatan produksi kecap manis Bango demi menjaga kualitas warna. Penerapan standar operasional produksi (SOP) antara lain adalah penerimaan bahan baku, penyimpanan produk jadi, dan distribusi.

Harga yang sesuai serta mempertahankan izin sertifikasi halal MUI dan BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan). Harga yang diberikan oleh kecap manis Bango terlalu tinggi tetapi sebanding dengan kualitas rasa yang diberikan. Menyesuaikan harga produk dengan nilai tambah yang diberikan, termasuk keunggulan dan kualitas. Menetapkan harga yang bersaing untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Sertifikasi halal MUI dan BPOM merupakan hal penting dalam kegiatan produksi dan pemasaran makanan, termasuk kecap manis Bango. Kemasan kecap manis Bango sudah tertulis izin dagang PIR-T dan izin merek. Namun perlu ditambahkan adanya kelengkapan sertifikasi halal MUI dan izin BPOM, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan konsumen. Hal ini dikarenakan sebagian besar panelis mempertanyakan tentang kehalalan dan keamanan kecap manis Bango untuk dikonsumsi.



## KESIMPULAN

Faktor penentu keberhasilan pada pemasaran kecap manis Bango adalah rasa, volume, citra merek, desain kemasan, harga, kelengkapan label, ketersediaan di *outlet*, kualitas kemasan, lokasi penjualan, warna kemasan. Hasil analisis CPM kecap manis Bango memiliki skor tertinggi, dengan perolehan skor 3,5488. Posisi kedua ditempati oleh kecap manis ABC dengan skor 3,328. Pada posisi ketiga ditempati oleh kecap manis Indofood dengan total skor 3,1077 dan posisi keempat ditempati oleh kecap manis Sedaap dengan total skor sebesar 3,2188. Alternatif strategi yang dirumuskan untuk keberlangsungan persaingan kecap manis Bango adalah 1) Menonjolkan berbagai keunggulan produk kecap manis Bango, meliputi lokasi penjualan yang strategis, stok yang selalu tersedia di *outlet*, kualitas cita rasa yang konsisten, serta mempertahankan izin dan standar operasional kecap Bango. 2) Melakukan inovasi warna dan kualitas kemasan dari kecap manis Bango. Harga yang sesuai dengan para pesaingnya. Penelitian ini merekomendasikan agroindustri kecap manis Bango sebaiknya melakukan promosi dengan menonjolkan berbagai keunggulan produknya sebagai nilai lebih dibandingkan produk pesaing, menggunakan pamflet dan pemanfaatan media sosial seperti *Facebook*, *Instagram*, dan *Website* secara optimal demi meningkatkan eksistensi dan citra positif kecap manis Bango. Agroindustri kecap manis Bango sebaiknya melakukan inovasi dengan melakukan *benchmark* terhadap produk pesaing yang lebih unggul terkait faktor penentu keberhasilan produk. Kecap manis Bango dapat menyusun kebijakan harga yang bersaing dengan produk sejenis di pasaran, agar dapat meningkatkan loyalitas dari konsumen kecap manis.

## DAFTAR PUSTAKA

- BPS Kota Surakarta. (2021). *Penduduk Kota Surakarta*.
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep Buku 1*. Salemba Empat.
- Harisudin, M. (2019). Metode penentuan faktor-faktor keberhasilan penting dalam analisis SWOT. *AGRISAINTELIKA: Jurnal Ilmu-Ilmu Pertanian*, 3(2), 109–121. <https://doi.org/10.32585/ags.v3i2.546>
- Hintoro, S., & Wijaya, A. F. (2021). Analisis strategi bersaing pada biznet branch Salatiga menggunakan porter's five forces. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(6), 729–738. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i6.613>
- Hutagulung, M. A. K. (2016). Analisa pembiayaan gadai emas di Pt. Bank Syari'Ah Mandiri Kcp Setia Budi. *Jurnal Al-Qasd*, 1(1), 116–126.
- Kotler, P., & Keller, K. . (2009). *Manajemen Pemasaran, Edisi 13 Jilid 2*. Erlangga.
- Kurniawan, Y., Wisnujati, N. S., Nichen, & Hermawan. (2021). Peran etos kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 1(2), 89–98. Tersedia dari <https://mada.indonesianjournals.com/index.php/mada/article/view/14>
- Ramdhan, M. (2021). *Metode Penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Rangkuti, F. (2013). *Riset Pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama.
- Rifkhan. (2023). *Pedoman Metodologi Penelitian Data Panel dan Kuesioner*. Penerbit Adab.
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. (2016). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Suwandi, A., Daulay, N., Imnur, R. H., Lubis, S. P. Z., Siregar, S. N., Pranata, S., & Wulandari, S. (2022). Peranan, peluang dan kendala pengembangan agroindustri di Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 2(10), 3185–3192. <https://doi.org/10.21082/fae.v24n2.2006.92-106>
- Taylor, & Kinner. (1995). *Prinsip Pemasaran, Edisi ketujuh Jilid I*. Erlangga.
- Wulandari, D. R., & Iskandar, D. A. (2018). Pengaruh citra merek dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian pada produk kosmetik. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(1), 11–18. Tersedia

dari

<http://repository.kalbis.ac.id/bitstream/123456789/700/1/JRMB%20Vol%203%20No%201%20Feb%202018.pdf>