

PERUMUSAN ADDED VALUE DALAM KONSEP BISNIS COFFEEIN MELALUI PENDEKATAN BLUE OCEAN STRATEGY

Richie Fernaldi

Jurusan Manajemen, Fakultas Manajemen Bisnis, Universitas Ciputra, Surabaya
E-mail: richiefernaldi@yahoo.com

Abstract: *The coffee industry is a growing industry in Surabaya. As a result, innovation becomes an essential aspect in broadening the existing market. The purpose of this study is to formulate added values for Coffeein in attempt to adapt to the target market. This research is a qualitative research. The population and sample in this study consist of coffee entrepreneurs, Starbucks consumers, and Coffeein consumers. Interview and observation are used to collect research data, while triangulation technique is used to test the validity of the data. The data analysis tool in this study is the Blue Ocean Strategy, which consists of canvas strategy, four-step framework, value innovation, and added values. Research results conclude that seasonal menu is the added value that needs to be implemented by Coffeein in order to broaden the market.*

Keywords: *Blue Ocean Strategy, added value, coffee industry, value innovation*

Abstrak: *Industri minuman kopi saat ini sedang berkembang di Surabaya. Inovasi perlu dilakukan dalam industri ini untuk mampu memperluas pasar yang sudah ada saat ini. Penelitian bertujuan merumuskan value yang perlu ditambahkan Coffeein untuk menyesuaikan target pasar. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Sample dan populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah para pelaku usaha kopi, konsumen Starbucks, dan konsumen Coffeein. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji triangulasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan Blue Ocean Strategy yang meliputi kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, inovasi nilai, dan nilai tambah. Hasil penelitian ini menunjukkan seasonal menu sebagai nilai tambah yang perlu ditambahkan oleh Coffeein untuk melakukan perluasan pasar.*

Kata kunci: *Blue Ocean Strategy, added value, industri kopi, value innovation*

PENDAHULUAN

Data dari BPS (Badan Pusat Statistik) selama 10 tahun terakhir menunjukkan rata-rata pengeluaran per kapita sebulan untuk makanan dan minuman sebesar 51% dari total pengeluaran (BPS, 2014). Data tersebut menunjukkan bahwa usaha minuman sangat berpotensial di Indonesia dan minat masyarakat di Indonesia untuk membeli produk minuman juga masih tinggi. *Business Motor International* Indonesia menunjukkan bahwa perkembangan minuman siap minum yang berjenis kopi dan teh sangat berkembang di Indonesia dalam lima tahun terakhir dengan peningkatan rata-rata sebanyak 11% tiap tahunnya. Oleh karena itu, berdasarkan data tersebut, prospek bisnis yang bergerak di bidang industri minuman kopi dan teh dapat berkembang dengan baik di Indonesia tidak terkecuali di Surabaya. Coffeein yang merupakan salah satu usaha yang bergerak di industri kopi mengalami penurunan dalam penjualan selama periode 2014-2015 di stand pertama Coffeein di kawasan UC Walk, Surabaya. Penurunan tersebut terjadi karena persaingan pasar di industri makanan dan minuman khususnya terkait kopi sangat tinggi.

Apabila melihat persaingan usaha di industri minuman kopi nasional, persaingan di industri tersebut

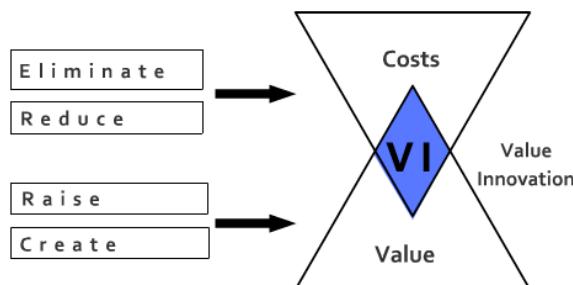
menjadi semakin ketat ketika Top Coffee hadir dengan harga yang lebih murah dari produk minuman kopi yang telah ada sebelumnya. Untuk meningkatkan penjualan, Coffeein berencana untuk memperluas jangkauan pasar dengan membuat *stand* di berbagai mall yang terdapat di Surabaya. Kim dan Mauborgne (2005: 4) strategi yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan strategi untuk memperluas jangkauan pasar adalah dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Hal tersebut dimungkinkan karena salah satu cara untuk mengalahkan persaingan adalah berhenti mencoba mengalahkan persaingan di pasar yang sama. *Blue Ocean Strategy* merupakan salah satu cara untuk membuat pasar baru yang belum ada sebelumnya dan menjadi pioner baru dalam pasar tersebut. Salah satunya dengan cara menambah, mengurangi, menghapus, dan membuat *value* (Kim dan Mauborgne, 2005: 29). Untuk itu, penelitian ini secara umum bertujuan untuk merumuskan sebuah strategi perluasan pasar dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* sebagai alat analisis untuk mengidentifikasi dan mendapatkan *added value* yang diperlukan Coffeein.

LANDASAN TEORI

BLUE OCEAN STRATEGY

Konsep Strategy

Blue Ocean Strategy (BOS) menggambarkan jenis industri yang tidak eksis saat ini. BOS merupakan *market space* yang belum diketahui dan belum tersentuh, dimana menciptakan permintaan baru untuk pertama kalinya (Kim & Mauborgne, 2005: 4-5). Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Elemen-elemen tersebut kemudian menghasilkan suatu inovasi yang disebut dengan *value innovation*. (Kim & Mauborgne, 2005: 17).



Gambar 1. *Value Innovation*

Sumber : Kim & Mauborgne (2005: 16)

Value Innovation

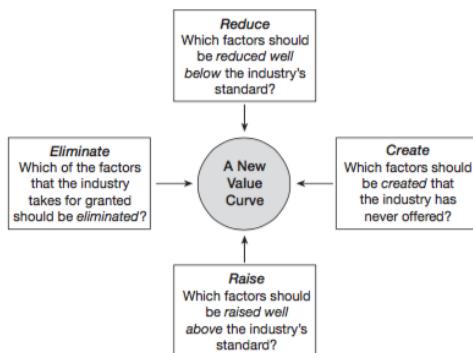
Menurut Susanto (2015: 692) Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat anda unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli. Selain itu, inovasi nilai merupakan cara untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan *Blue Ocean Strategy* yang ditinggalkan kompetisi.

Kerangka Kerja empat Langkah dan ERRC Grid

Terdapat empat langkah dan pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis sebuah industri (Hamzani dan Valeriani, 2014: 45), yaitu:

1. Hapuskan (*eliminate*)
Faktor-faktor apa yang harus dihapuskan dari faktor-fakto yang telah diterima begitu saja oleh industri?
2. Kurangi (*reduce*)
Faktor-faktor apa yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri?
3. Tingkatkan (*raise*)

- Faktor-faktor apa yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Ciptakan (*create*)
- Faktor-faktor apa yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan?



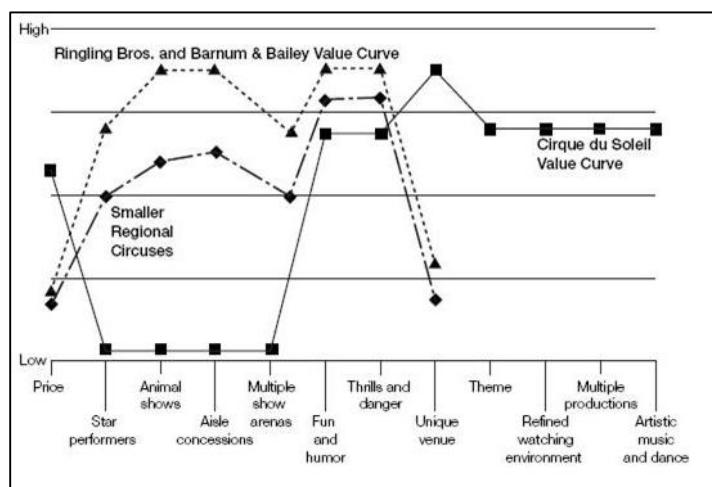
Gambar 2. Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber : Kim & Mauborgne (2005: 29)

Kanvas Strategi

Menurut Mazhaly *et al.* (2014: 243) kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi blue ocean yang baik. Kanvas strategi yang baik adalah kanvas yang memenuhi tiga kriteria, yaitu fokus, divergensi, dan memiliki moto dalam perusahaan.. Kanvas strategi mempunyai dua fungsi, yaitu:

1. Merangkum situasi ruang pasar yang sudah dikenal, hal ini membantu untuk memahami keadaan kompetisi saat ini, memahami faktor-faktor apa yang menjadi standar dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar.
2. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi.



Gambar 3. *The Strategy Canvas of Cirque du Soleil*

Sumber : Kim & Mauborgne (2005: 40)

METODOLOGI PENELITIAN

Deskripsi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dalam pengaplikasianya. Menurut Wahyuni (2012: 12-13) salah satu karakteristik penelitian kualitatif adalah data diperoleh dari tulisan bukan dari angka dan kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil. Penulis memilih penelitian tersebut karena penelitian

yang dibahas berupa studi kasus perusahaan.

Subjek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran untuk mendapatkan tujuan tertentu mengenai suatu hal yang akan dibuktikan secara objektif. Pengertian objek penelitian menurut Sugiyono (2013: 32) adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Objek penelitian ini adalah informasi yang diperoleh dari konsumen dan *owner* perusahaan sejenis.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan penelitian ini adalah dengan menggunakan metode wawancara dan observasi langsung. Penelitian ini menggunakan observasi langsung dengan menggunakan bentuk semi-terstruktur sebagai salah satu metode pengumpulan data. Menurut Bungin (2013: 143) observasi langsung adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung pada objek yang diobservasi. Menurut Bungin (2013: 133), pengertian metode wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas baik terstruktur maupun tidak terstruktur dengan tujuan untuk memperoleh informasi secara luas mengenai objek penelitian.

Metode Analisis Data

Langkah-langkah penulis dalam menganalisis data adalah dengan cara sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari sumber sangat banyak karena itu perlu untuk difokuskan lagi pada hal-hal yang penting untuk dicari. Data yang sudah direduksi tersebut akan mempermudahkan penulis dalam melakukan penelitian selanjutnya.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi kemudian, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian dilakukan dalam bentuk kategori yang akan memudahkan penulis untuk memahami data tersebut.

3. Konklusi Awal

Data tersebut kemudian diperkecil melalui kesimpulan awal dan verifikasi data yang telah didapatkan oleh penulis dari hasil wawancara dan observasi. Berdasarkan teori *Blue Ocean Strategy* dengan teori *create value* dari ERRC Grid, penulis kemudian mendapatkan dua alternatif *value* apa yang diperlukan penulis.

4. Kuisioner

Membagikan kuisioner berupa *user testing* ke kurang lebih 20 orang untuk memilih dari dua alternatif yang berbeda.

5. Konklusi akhir

Menarik kesimpulan akhir dari kuisioner yang telah dibagikan untuk mendapatkan hasil *added value* berdasarkan teori *value innovation* yang diperlukan oleh penulis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kerangka Kerja Empat Langkah

Eliminate

Faktor pertama untuk menekan biaya rendah adalah dengan mengeliminasi tempat dan fasilitas *free wifi*. Pengusaha minuman kopi di Surabaya lebih memilih tempat yang ramai oleh pengunjung dan masih baru sebagai serta fasilitas *free wifi* sebagai *value* andalan mereka sehingga mereka membuat sebuah *café*. *Value* tersebut ternyata memiliki kendala karena tempat menjadi kendala karena tingginya harga sewa serta fasilitas *free wifi* yang sering disalahgunakan konsumen.

Reduce

Ada dua faktor yang bisa dikurangi dari *standard* di industri minuman kopi saat ini. Kedua faktor itu adalah mengurangi jumlah pekerja dan jumlah menu yang ditawarkan. Pekerja dapat dikurangi karena semakin banyaknya pekerja permasalahan dengan pekerja akan semakin banyak. Faktor kedua yaitu menu, dapat dikurangi dan tidak menyediakan menu makanan seperti halnya yang ada di *cafe-cafe* saat ini. Menu bisa lebih

difokuskan untuk minuman yang lebih diminati oleh konsumen.

Raise

Faktor yang harus ditingkatkan dalam industri ini adalah kecepatan dalam pelayanan. Konsumen tidak menyukai ketika membeli kopi tetapi harus rela untuk mengantri dalam pembelian. Banyak pengusaha kopi yang masih mengalami masalah kecepatan dalam pelayanannya.

Create

Di dalam industri minuman kopi, masih banyak hal yang masih bisa dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen kopi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan bahwa konsumen mengharapkan 2 hal yaitu: inovasi produk, dan minuman siap bawa. Hal ini didasari oleh permasalahan yang dialami oleh konsumen serta hal yang diharapkan ada dalam industri kopi di Surabaya.

Berdasarkan empat elemen yang diatas, dihasilkan rancangan *ERRC Grid* dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada Tabel 1.

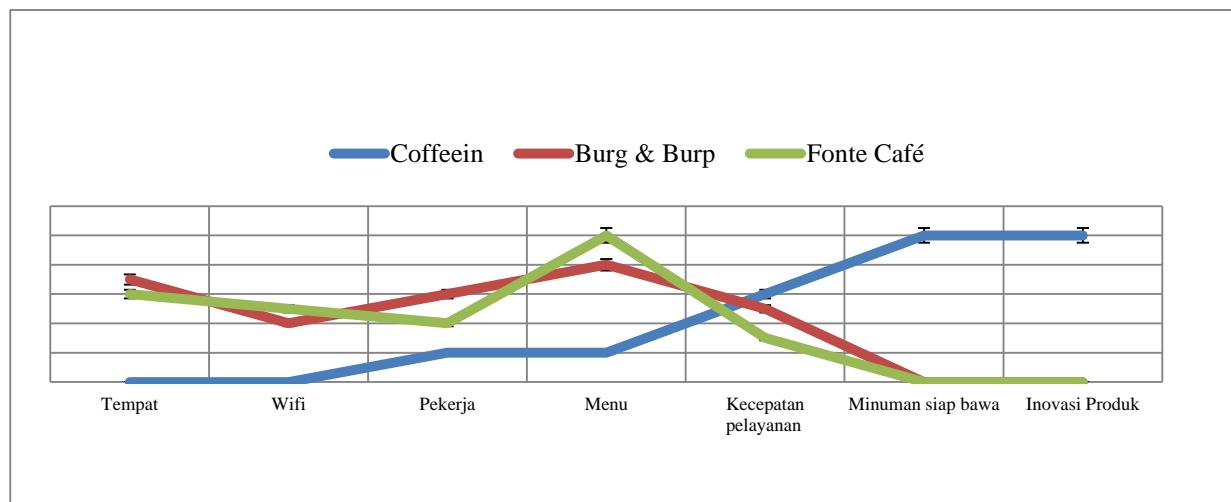
Tabel 1. Hasil *ERRC Grid*

Eliminate	Reduce
<ul style="list-style-type: none">• Tempat• Wifi	<ul style="list-style-type: none">• Pekerja• Menu
Raise	Create
<ul style="list-style-type: none">• Kecepatan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none">• Inovasi Produk• Minuman siap bawa

Sumber: Data Diolah 2015

Kanvas Strategi

Berdasarkan hasil rangkuman dari Kerangka Kerja Empat Langkah dan analisis pesaing Coffeein, didapatkan kanvas strategi sebagai berikut:



Grafik 1. Hasil Kanvas Strategy

Sumber: Data Diolah 2015

Dua Alternatif *Value Innovation*

Hasil dari pengolahan data di atas bisa disimpulkan bahwa peneliti mendapatkan dua alternatif *value* yang diperlukan dalam penelitian ini berupa *seasonal menu* dan *to go package*. Hasil tersebut diperoleh dari pengembangan inovasi produk dan minuman siap bawa yang didapatkan oleh peneliti.

Seasonal menu merupakan suatu inovasi yang dibuat oleh Coffeein berdasarkan permintaan dari konsumen Coffeein dan penikmat kopi yang ada di Surabaya. *Value* ini berupa minuman kopi dengan menggunakan rasa-rasa buah yang saat ini belum ada di Surabaya (Hasil observasi lapangan). Minuman kopi tersebut dikombinasikan dengan *packaging* yang juga *seasonal* sehingga ada satu menu yang selalu berubah setiap tiga bulan sekali disertai dengan *packaging* yang selalu berubah sesuai dengan periode yang ditetapkan

To go package merupakan salah satu alternatif *value* lain yang ditawarkan oleh Coffeein berupa suatu

packaging yang ringkas yang terdiri dari *filter* di dalam kemasan tersebut. Kemasan tersebut disertakan dengan sebungkus biji yang telah digrinder pada hari itu juga. Jadi, ketika ada konsumen yang memesan menu tersebut, maka pihak dari Coffeein akan menge-*grind* biji langsung sebelum di taru dalam kemasan. *Value* ini memudahkan penikmat kopi yang menginginkan minuman kopi yang siap untuk diminum tetapi masih tetap *fresh* dengan hanya menuangkan air panas kedalam kemasan tersebut.

Added Value

Penelitian ini menggunakan *user testing* untuk mendapatkan satu *added value* yang diperlukan penulis dalam penelitian kali ini. *User testing* dilakukan dengan memberi pilihan antara dua alternatif *value* yang didapatkan penulis melalui hasil pengolahan data yang dilakukan berdasarkan indikator *Blue Ocean Strategy* ke 20 orang yang merupakan konsumen dari Coffeein. Hasil dari *user testing* dapat dibaca di Tabel 2.

Tabel 2. Hasil *User Testing*

Alternatif <i>value</i>	Jumlah pilihan
<i>Seasonal menu</i> dengan <i>seasonal package</i>	12
<i>To go package</i>	8

Sumber: Data Diolah 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa konsumen Coffeein lebih memilih *seasonal menu* sebagai *added value* Coffeein dalam perluasan pasar yang dilakukan Coffeein kedepan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa *seasonal menu* sebagai *added value* yang dapat diterapkan dalam memperluas pasar Coffeein. *Added value* tersebut didapatkan dengan *Blue Ocean Strategy* sebagai alat yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu, *value* tersebut juga didapatkan berdasarkan faktor-faktor yang bisa dieliminasi, dikurangi untuk menekan biaya yang tidak diperlukan serta faktor yang perlu ditambahkan dalam industri minuman kopi ini untuk memenuhi keinginan konsumen.

Konsep bisnis yang diteliti ini juga didukung oleh para pelaku usaha di industri ini serta pelaku usaha yang pernah melakukan *value innovation*. *Value* ini kemudian juga didukung oleh 12 dari 20 konsumen Coffeein yang telah melakukan *user testing* untuk menemukan *value* mana yang lebih dipilih konsumen. Oleh karena itu kesimpulan dari penelitian ini adalah *seasonal menu* sebagai *added value* yang diperlukan Coffeein dalam melakukan perluasan pasar.

Keterbatasan dan Saran

Sampel penelitian hanya menggunakan perusahaan pada industri minuman kopi dengan menggunakan metoda *purposive sampling*, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasi secara luas untuk setiap perusahaan di Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan bisa menggunakan semua sektor dan menambah tahun pengamatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2013. *Metode Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosial, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana
- Mazhaly, N., Umar D, Dadan & Moengin, P. 2012. Penerapan Blue Ocean Strategy Di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Gauging Di Indonesia. *Jurnal Teknik Industri*, Vol 2 No.3, 241-254.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005, *Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Susanto, A. K. 2015. Analisis Value Inovation Pada PT.Wijaya Panca Sentosa Food Melalui Strategy Blue Ocean. *AGORA*, Vol. 3 No. 1,691-695.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, Sari. 2012. *Qualitative Research Method: Theory and Practice*. Jakarta: Salemba Empat
- www.bmiresearch.com, *Indonesia Food & Drink Report. 2015. September 2015.* (diakses 8 September 2015)
- www.bps.go.id, *Persentase Pengeluaran Rata-rata per Kapita Sebulan Menurut Kelompok Barang. 2014. Agustus 2015.* (diakses 8 Agustus 2015)
- www.surya.com.id, *Bisnis Resto Masih Tumbuh 15 Persen. 2015. September 2013.* (diakses 1 Oktober 2015)