

## ANALISIS *VALUE INNOVATION* PADA PT. WIJAYA PANCA SENTOSA FOOD MELALUI STRATEGI BLUE OCEAN

Andyka Kurniawan Susanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* m31410136@gmail.com

**Abstrak-**Kondisi persaingan bisnis pada industri food and beverage saat ini mengalami perkembangan yang semakin pesat. Salah satu industri makanan food and beverage yang saat ini mulai berkembang adalah perusahaan produksi mie kering Surabaya. Salah satu cara meningkatkan kemampuan perusahaan serta menciptakan segmen pasar tersendiri adalah dengan memberikan inovasi nilai/value innovation. Inovasi nilai merupakan batu pijak dari blue ocean strategi yang memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui : apakah strategi yang digunakan perusahaan produksi mie kering dapat menghasilkan utilitas (manfaat) bagi konsumen; apakah strategi yang digunakan perusahaan produksi mie kering dapat menghasilkan harga yang dapat bersaing dengan kompetitor; dan apakah strategi yang digunakan perusahaan produksi mie kering dapat mengoptimalkan biaya operasional. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Subjek pada penelitian ini adalah perusahaan produksi mie kering dengan objek penelitian Blue Ocean Strategy. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan uji triangulasi. Sedangkan teknis analisis data meliputi kanvas strategi, kerangka kerja empat langkah, merumuskan strategi samudra biru, dan mengeksekusi strategi samudra biru. Hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah : Strategi yang digunakan perusahaan produksi mie kering dapat menghasilkan utilitas (manfaat) bagi konsumen dan dapat menghasilkan harga yang dapat bersaing dengan kompetitor serta dapat mengoptimalkan biaya operasional.

**Kata kunci-** *Blue Ocean Strategy, Value Innovation, Manfaat, Harga, Biaya Operasional*

### I. PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang diharapkan akan dapat menjadi Kondisi persaingan bisnis saat ini mengalami perkembangan yang semakin pesat salah satunya adalah bisnis pada industri food and beverage. Dewasa ini, industri makanan di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini ditandai dengan bermunculannya industri-industri makanan baru. Salah satu industri makanan yang saat ini mulai berkembang adalah Perusahaan Mie Surabaya.

Melihat perkembangan produk mie kini menyebabkan timbulnya persaingan yang semakin kompetitif dan keadaan ini menuntut Perusahaan Mie Surabaya untuk

menyempurnakan dengan mencari strategi-strategi baru yang dapat membuat perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan. Salah satu cara meningkatkan kemampuan perusahaan serta menciptakan segmen pasar tersendiri adalah dengan memberikan inovasi nilai/value innovation (Kim dan Mauborgne, 2006).

Value Innovation memberikan nilai tambah dari pemikiran yang baru. Value Innovation merupakan landasan Blue Ocean Strategy. Blue Ocean Strategy (BOS) adalah suatu pendekatan strategi untuk menguasai ruang pasar yang belum ramai diperebutkan sehingga persaingan menjadi tidak relevan. Perusahaan dengan strategi Blue Ocean adalah perusahaan yang keluar dari industri strategi samudra merah, yang keluar dari batasan-batasan industry sejenis yang sudah ada. Inovasi nilai merupakan batu pijak dari blue ocean strategi, disebut inovasi nilai karena alih-alih bafokus pada memenangi kompetisi.

Blue Ocean Strategy merupakan sebuah strategi yang berfokus pada: penciptaan pasar baru, penciptaan nilai yang baru pada suatu produk dan merupakan pandangan terhadap persaingan yang menjadi tidak relevan. Kemampuan dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan dan membuat kompetisi yang diperebutkan oleh para pesaing menjadi tidak relevan merupakan kunci daya saing perusahaan yang menggunakan paradigma blue ocean strategy. Ruang pasar blue ocean strategy diklaskan ke dalam dua jenis yaitu Red Ocean dan Blue Ocean. Dalam strategi blue ocean, perusahaan memasuki wilayah baru, menciptakan ruang pasar dan membangkitkan permintaan melalui inovasi nilai (Kim dan Mauborgne, 2006).

Dengan demikian, Blue Ocean Strategy (BOS) atau strategi Blue Ocean merupakan serangkaian strategi bisnis untuk menciptakan pangsa pasar baru tanpa harus menjadi follower dan belum memiliki pesaing di dalam dunia bisnis (Kim dan Mouborgne, 2006, p.5). Pencapaian kondisi blue ocean dapat dilaksanakan dengan cara menerapkan inovasi pada perusahaan menggunakan empat langkah strategis yaitu strategi eliminate, reduce, raise, dan create. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan Perusahaan Mie dapat : a) menghasilkan utilitas (manfaat) bagi konsumen, b) harga yang dapat bersaing dengan kompetitor, dan c) mengoptimalkan biaya operasional.

### Strategi

Menurut David (2011), strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Strategi juga dapat

dikatakan sebagai alat bersaing yang memerlukan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, dan pengevaluasian yang akurat. Strategi ini perlu dimiliki oleh suatu perusahaan sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Sedangkan Barney (2002) mendefinisikan strategi sebagai teori perusahaan tentang bagaimana bersaing dengan sukses.

#### Blue Ocean Strategy

Kim dan Mouborgne (2006) mendefinisikan Blue Ocean Strategy (BOS) adalah bagian dari proses strategi bisnis, dari segi definisi BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (uncontested market space) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Prinsip pertama blue ocean adalah merekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan blue ocean. Prinsip ini menangani resiko pencarian yang dihadapi banyak perusahaan. Tantangannya adalah mengidentifikasi, dari sekian banyak kemungkinan. Selain itu, Kim dan Mouborgne (2006) juga mengemukakan terdapat 3 strategi penting yang mendukung terciptanya Blue Ocean Strategy (BOS) yaitu :

- a. strategi kanvas
- b. strategi kerangka kerja empat langkah
- c. strategi skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan.

#### Value Innovation

Kim dan Mauborgne (2006) menyatakan dengan inovasi nilai pada strategi blue ocean meningkatkan nilai secara bersama terhadap nilai manfaat bagi pelanggan, dengan harga pengorbanan sekecil mungkin, dimana manfaat yang ditawarkan sudah keluar dari ketentuan kaidah persaingan yang harus meningkatkan kualitas dan bisa mengalahkan pesaing dan selalu terus menerus untuk memperhatikan produk yang dikembangkan oleh pesaing agar tidak ketinggalan dan tetap bisa pada posisi yang sama atau lebih, melalui strategi blue ocean persaingan tidak lagi yang menjadi utama, tetapi bagaimana produk dapat ditawarkan tanpa harus saling makan memakan dengan produk yang sudah ada atau dikenal samudra merah. Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudera biru dan ditinggalkan kompetisi.

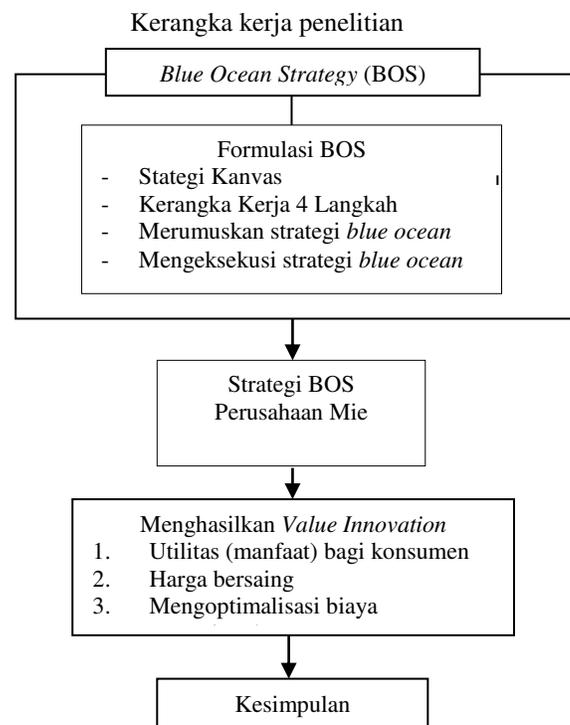
Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat anda unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan 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 yang ditinggalkan kompetisi. Secara umum, diyakini bahwa perusahaan hanya bisa menciptakan nilai lebih tinggi bagi pelanggan dengan biaya tinggi atau menciptakan nilai lumayan dengan biaya yang lebih rendah. Disini strategi dilihat sebagai membuat pilihan antara diferensiasi dan biaya rendah. Sebaliknya, perusahaan yang

berusaha menciptakan Blue Ocean mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan (Kim dan Mouborgne, 2006).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kualitatif deskriptif. Subjek pada penelitian ini adalah PT. Wijaya Panca Sentosa Food, dikarenakan adanya persaingan yang semakin kompetitif pada bidang food and beverage khususnya pada usaha Mie dan perusahaan membutuhkan suatu value innovation untuk menghadapi persaingan yang ada, sehingga mengharuskan perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan. Sedangkan yang menjadi objek pada penelitian ini adalah strategi Blue Ocean Strategy. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Teknik penetapan narasumber dilakukan dengan menggunakan purposive sampling. Uji keabsahan data menggunakan uji triangulasi. Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan strategi blue ocean yang meliputi inovasi nilai, kanvas strategi, Pioneer-Migrated-Settler, kerangka kerja empat langkah, dan merumuskan strategi samudra biru serta mengeksekusi strategi samudra biru.



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Analisis Blue Ocean Strategy

#### 1) Strategi Kanvas

- a. Merangkum Faktor-Faktor yang dijadikan ajang kompetisi

Terdapat 3 faktor yang saat ini dijadikan kompetisi dalam industri produk Mie, yaitu :

- Harga :

Perhatian kepada penetapan harga jual produk Perusahaan Mie dikarenakan Perusahaan Mie memiliki harga jual tersendiri

- Kualitas Produk :  
Produk Perusahaan Mie memiliki kualitas atau mutu yang jauh lebih baik diatas produk kompetitor, namun plastik pembungkus yang masih tipis, sedangkan kompetitor memiliki plastik yang lebih tebal.

- Tempo Pembayaran :  
Perusahaan Mie tidak memberikan tempo pembayaran dikarenakan semua hal tersebut berkaitan dengan proses produksi dan pembelian bahan baku yang harus berjalan konstan agar tidak menghambat proses produksi dan dapat berjalan lancar serta tidak menimbulkan keterlambatan.

- b. Menggambarkan sumbu horizontal untuk mewakili faktor-faktor
- c. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal, skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen
- d. Menggambarkan kurva nilai

## 2) Kerangka Kerja Empat Langkah

- a. Faktor yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri
- b. Faktor yang harus dikurangi hingga dibawah industry
  - Biaya Tenaga kerja :  
Perusahaan Mie harus meningkatkan efisiensi tenaga kerja, sehingga dapat memicu pengurangan biaya operasional dan dapat bersaing
  - Biaya peralatan :  
Perusahaan Mie harus menggunakan peralatan secara efisien agar mengurangi beban operasional dan dapat meningkatkan efisiensi maintenance serta bahan pendukung industri lainnya
- c. Faktor yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industry
  - Menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dimiliki  
Perusahaan Mie melakukan *Quality Control* yang ketat pada setiap produk selama proses produksi sampai pengemasan
  - Mempertahankan *brand image* yang sudah terbentuk positif di benak konsumen  
Perusahaan Mie akan terus memberikan produk berkualitas dengan harga yang masih kompetitif. Kemudian, Perusahaan Mie terus membangun hubungan baik dengan pelanggan yang potensial
  - Harga produk yang lebih kompetitif  
Perusahaan Mie akan berusaha memberikan harga yang lebih murah namun tetap memperhitungkan HPP penjualan yang

dimiliki dengan menyesuaikan kualitas produk yang diproduksi. Selanjutnya, Perusahaan Mie akan mengadakan program promosi dan memberikan potongan harga kepada retailer yang memenuhi target penjualan yang ditargetkan oleh perusahaan produksi mie kering.

Penggunaan peralatan yang lebih modern Perusahaan Mie akan menganggarkan untuk perawatan mesin dan menggunakan mesin yang lebih modern untuk menunjang proses produksi yang ada agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas

- Inovasi produk yang tidak mudah ditiru oleh pesaing  
Perusahaan Mie memiliki produk yang tidak dimiliki oleh pesaing, dimana produk yang diciptakan ini baru pertama kali dihasilkan oleh Perusahaan Mie satunya adalah Mie Gelung

- d. Faktor yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan
  - Melakukan inovasi pada rasa produk Mie
  - Melakukan inovasi pada bentuk produk Mie
  - Melakukan inovasi pada bahan produk Mie seperti dari ubi jalar, jagung, bayam, rumput laut atau aneka sayur lainnya yang lebih bergizi.
  - Melakukan inovasi pada *packaging* dari segi desain produk yang belum pernah berubah sama sekali.
  - Melakukan inovasi dari aspek pemasaran seperti adanya pemesanan via *online* agar dapat memberikan kemudahan bagi konsumen untuk melakukan pemesanan produk.

## 3) Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

- a. Merekonstruksi Batasan – Batasan Pasar
  - Mencermati Industri – Industri Alternatif
  - Mencermati Kelompok – Kelompok Strategis Dalam Industri
  - Mencermati Rantai Pembeli
  - Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap
  - Mencermati Daya Tarik Fungsional atau Emosional Suatu Industri
  - Mencermati Waktu
  -
- b. Fokus Pada Gambaran Besar
  - Kebangkitan visual : Membandingkan bisnis perusahaan dengan pesaing saat ini dengan menggambar kanvas strategi dan melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi perusahaan baik dari segi kualitas produk, harga, layanan, atau pemasaran
  - Eksplorasi Visual :  
Mengambil hasil dari analisa kerangka kerja empat langkah
  - Pameran strategi visual:

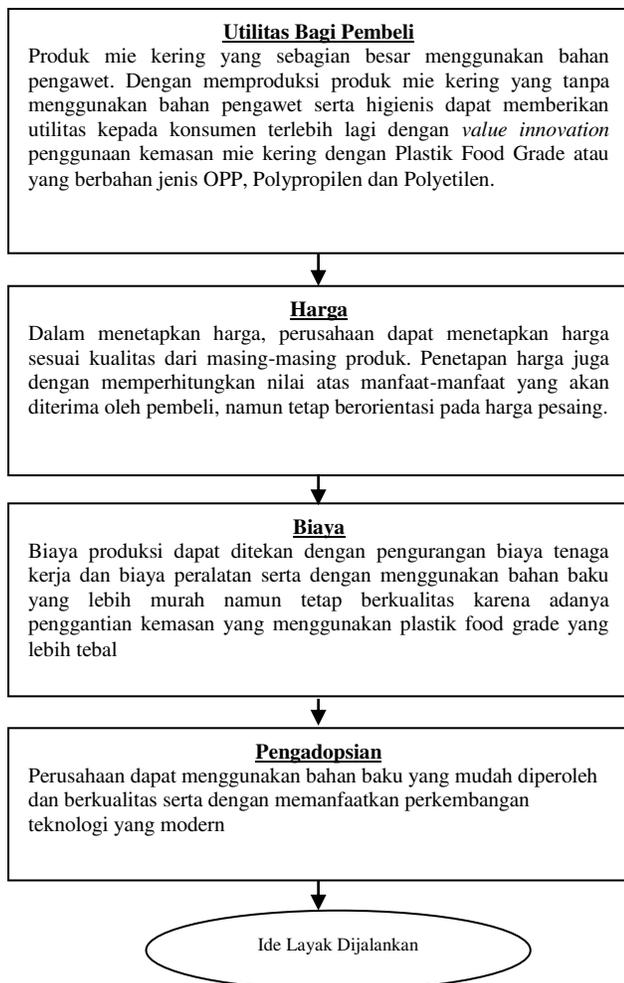
Melakukan perbandingan antara hasil strategi kanvas untuk perusahaan dengan kondisi yang diharapkan untuk masa yang akan datang

- Komunikasi visual :  
Menginformasikan strategi baru kepada karyawan perusahaan, dimana Perusahaan Mie melakukan meeting minimal 1 bulan dengan mengumpulkan semua jajaran karyawan perusahaan baik pihak manajemen maupun karyawan yang paling dasar

#### 4) Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Perusahaan Mie ingin menguasai pasar di Bali dengan memperkenalkan produk ACI yang merupakan inovasi produk dengan memperkenalkan produk ACI yang merupakan inovasi produk

#### 5) Menjalankan Rangkaian Strategik Secara Benar



Gambar 2. Rangkaian Strategi *Blue Ocean*

#### 6) Mengeksekusi *Blue Ocean Strategy*

##### a. Rintangan Kognitif

Rintangan kognitif adalah rintangan yang cukup berat bagi Perusahaan Mie di Surabaya. Dalam menghindari rintangan ini, perusahaan melakukan review setiap 1 bulan sekali secara

berkala, sehingga dapat lebih fleksible dalam menilai dan melakukan tindakan di lapangan untuk arah yang selanjutnya. Selain itu, Perusahaan Mie selalu memastikan bahwa seluruh manajemen dan karyawan dalam organisasi untuk memiliki pemahaman yang sama atas masalah yang dihadapi perusahaan dan membicarakan solusi masalah tersebut.

##### b. Rintangan Sumber Daya

Rintangan sumber daya manusia bukan merupakan rintangan yang berarti bagi perusahaan dikarenakan perusahaan sudah memiliki tim solid dan terus melakukan peningkatan kualitas sumber daya

##### c. Rintangan Motivasional

Rintangan motivasional ini dapat diatasi dengan membuat agenda meeting untuk memberikan pemahaman atas manfaat jangka panjang dari strategi yang akan kita lakukan sehingga mereka lebih merasa diajak untuk membangun perusahaan bersama dan ikut merasa bertanggung jawab atas terlealisasinya strategi

##### d. Rintangan Politik

Rintangan politik bukan merupakan rintangan utama bagi perusahaan, karena kebutuhan manusia untuk makan tidak terpengaruh dengan kondisi politik

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Hasil kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Strategi yang digunakan Perusahaan Mie dapat menghasilkan **utilitas (manfaat)** bagi konsumen. Hal ini dilihat dari produk mie kering perusahaan yang tidak menggunakan bahan pengawet serta higienis. Untuk kedepannya perusahaan akan meningkatkan utilitas (manfaat) yang diberikan kepada konsumen melalui penggunaan kemasan mie kering dengan Plastik Food Grade atau yang berbahan jenis OPP, Polypropilen dan Polyetilen.
2. Strategi yang digunakan Perusahaan Mie dapat menghasilkan **harga** yang dapat bersaing dengan kompetitor. Hal ini dilihat dari harga yang dimiliki tidak berbeda jauh dengan kompetitor meskipun harga yang ditetapkan Perusahaan Mie lebih mahal diatas harga yang ditetapkan oleh kompetitor. Namun Perusahaan Mie mengutamakan kualitas dan mutu dari produk yang dimiliki.
3. Strategi yang digunakan Perusahaan Mie dapat mengoptimalkan **biaya operasional**. Hal ini diketahui dari perusahaan yang mengurangi biaya tenaga kerja dan biaya peralatan serta dengan menggunakan bahan baku yang lebih murah namun tetap berkualitas karena adanya penggantian kemasan yang menggunakan plastik *food grade* yang lebih tebal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall International.

AGORA Vol. 3, No. 1, (2015)

David, F. R. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. USA: Prentice Hall.

Kim, W.C., dan R Mauborgne. 2006. *Blue Ocean Strategy: Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta