

IMPLEMENTASI *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA AMSTIRDAM COFFEE

(Studi Kasus pada CV. Pemenang Sejati Kabupaten Malang)

Muhamad Nur Ilham

Wilopo

M. Kholid Mawardi

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

Email: broto_ilham@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe: the formulation of blue ocean strategy; the implementation of blue ocean strategy; and to analyse the perspective of red ocean traps in Amstirdam Coffee. This research applies the case study type with qualitative approach. There are 4 informants in this research. Indepth interview and non-participant observation are used to collect data. The data analysis uses Miles and Huberman Model. It is verifcated by longer period of research, triangulation of data, and referential adequacy. The result of this research shows that: Formulation of blue ocean strategy has been well-applcated by Amstirdam Coffee, especially the effort of new market creation which is done by reconstruct market boundaries, ERRC Grid, 3 Tiers of Noncustomers, and strategic sequence, ; Implementation of blue ocean strategy has an excellent application by Amstirdam Coffee not only because its ability to overcome organization hurdles such as resource and motivation but also its integration of strategic implementation ; Some point of red ocean traps is inevitably although it tends to partially. Amstirdam Coffee should consider to renew their blue ocean strategy formulation. It also should learning about red ocean traps holistically in order to avoid red ocean competition.

Keyword: *Blue Ocean Strategy, Strategic Formulation, Strategic Implementation, Red Ocean Traps, Coffee Industry, Indonesia.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: formulasi *blue ocean strategy*; implementasi *blue ocean strategy*; dan menganalisis pandangan *red ocean traps* pada Amstirdam Coffee. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Terdapat 4 narasumber yang menjadi informan dalam penelitian ini. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dan observasi non-partisipan. Analisis data menggunakan Model Miles dan Huberman (2014). Uji keabsahan data menggunakan perpanjangan penelitian, triangulasi data, dan kecukupan referensial. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa formulasi *blue ocean strategy* berjalan dengan baik, terutama keputusan Amstirdam Coffee menemukan pasar baru melalui tahapan rekonstruksi batasan pasar, skema ERRC, 3 tingkatan non-konsumen dan rangkaian strategis; Implementasi *blue ocean strategy* berjalan dengan baik karena Amstirdam Coffee mampu mengatasi rintangan organisasi seperti rintangan sumber daya dan rintangan motivasional serta mengintegrasikan implementasi strategi ; Terdapat beberapa poin *red ocean traps* yang dilakukan oleh Amstirdam Coffee meskipun hanya sebagian kecil. Amstirdam Coffee sebaiknya mempertimbangkan pembaharuan formulasi *blue ocean strategy* meskipun secara parsial dan memperbaiki pandangan yang berkaitan dengan *red ocean traps* agar tidak terjebak pada persaingan yang bersifat *red ocean*.

Kata Kunci : *Blue Ocean Strategy, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi, Red Ocean Traps, Industri Kopi, dan Indonesia.*

PENDAHULUAN

Menurut Simamora (2014:8), kopi merupakan komoditas unggulan Indonesia di pasar internasional. Sebagian besar produk kopi asal Indonesia diekspor ke Negara-negara Uni Eropa, Amerika Serikat, dan Jepang (Simamora, 2014:9). Kabupaten Malang memiliki potensi kopi yang baik. Salah satu pengusaha kopi di Kabupaten Malang adalah Sivaraja yang mendirikan CV. Pemenang Sejati dengan merek dagang yang dikenal dengan Amstirdam Coffee.

Sivaraja memiliki pandangan yang berlainan dengan pengusaha kopi secara umum. Ketika banyak perusahaan sejenis memiliki orientasi ekspor, Amstirdam Coffee justru memaksimalkan pendapatan dari pasar dalam negeri. Sivaraja mengaku bahwa Amstirdam Coffee menerapkan *blue ocean strategy* sejak awal didirikan. Pendirian perusahaan dilatarbelakangi oleh masyarakat Indonesia memberikan apresiasi yang rendah terhadap produk kopi sehingga banyak pengusaha yang memilih untuk melakukan ekspor. Fakta tersebut mendorong Sivaraja untuk mempopulerkan produk kopi kepada masyarakat lokal.

W. Chan Kim dan Renee Mauborgne melakukan riset selama 15 tahun pada lebih dari 150 perusahaan di seluruh dunia sebelum menciptakan konsep *blue ocean strategy* (Kim dan Mauborgne, 2015:1). Ada 2 terminologi dalam menggambarkan kondisi persaingan bisnis dalam *blue ocean strategy*, yaitu *red ocean* dan *blue ocean*. Perusahaan berpotensi memiliki penetrasi pasar secara luas dengan produk yang memiliki nilai penawaran tinggi atau berada pada kondisi *blue ocean* jika menerapkan *blue ocean strategy* dengan baik. Perusahaan yang menerapkan *blue ocean strategy* memiliki peluang besar untuk terhindar dari permasalahan komoditas karena produk memiliki ciri khas sedangkan komoditas tidak memiliki ciri khas sedikit pun (Kartono, 2014:199). Jika perusahaan tidak mampu menerapkan *blue ocean strategy* dengan baik, maka perusahaan tersebut berpotensi mengalami kondisi *red ocean* sebagaimana permasalahan komoditas.

Penelitian yang berbentuk studi kasus dilakukan di CV. Pemenang Sejati, Kabupaten Malang yang memproduksi kopi lokal dengan merek dagang Amstirdam Coffee. Pengakuan Sivaraja bahwa Amstirdam Coffee telah menerapkan *blue ocean strategy* harus diteliti lebih lanjut. Hal tersebut dilakukan agar dapat mengetahui sejauh mana penerapan *blue ocean strategy* sesuai dengan konsep stirdam Coffee.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana formulasi *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee ?
2. Bagaimana implementasi *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee?
3. Bagaimana pandangan *red ocean traps* pada Amstirdam Coffee?

KAJIAN PUSTAKA

1. Definisi *Blue Ocean Strategy*

Blue ocean strategy merupakan strategi yang menerapkan penguasaan atau dominasi ruang pasar dan tidak memiliki pesaing apapun sehingga menciptakan persaingan yang tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2015:6). *Blue ocean* dapat mengakibatkan perusahaan memiliki potensi yang besar dalam memperoleh laba (Dehkordi *et al.*, 2012:478). *Blue ocean strategy* dilakukan dengan mengeksplorasi permintaan meskipun memiliki risiko tinggi namun memberi hasil yang besar.

2. Formulasi *Blue Ocean Strategy*

a. Rekonstruksi Batasan Pasar

Kim dan Mauborgne (2015:50) menyebutkan terdapat 6 langkah dalam melakukan rekonstruksi batasan pasar, yaitu :

- a) Mencermati industri alternatif
- b) Mencermati kelompok strategis
- c) Mencermati rantai pembeli
- d) Mencermati produk alternatif
- e) Mencermati daya tarik fungsional-emosional
- f) Mencermati waktu

b. *Big Picture of Business*

Gambaran besar suatu bisnis (*big picture of business*) dapat diidentifikasi melalui Skema *Eliminate, Reduce, Raise, and Create* (ERRC). Skema ERRC yaitu strategi untuk menemukan faktor yang harus dieliminasi, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dalam sebuah penawaran (Kim dan Mauborgne, 2015:31).

c. Tiga Tingkatan Non-konsumen

Kim dan Mauborgne (2015:105) menyebutkan tiga tingkatan non-konsumen yang berpotensi menjadi konsumen antara lain :

- a) *Soon-to-be* yaitu konsumen yang dapat meninggalkan perusahaan jika ada penawaran yang lebih baik.
- b) *Refused* yaitu non-konsumen yang menolak membeli produk meskipun perusahaan sudah memberikan penawaran.
- c) *Unexplored* yaitu non-konsumen yang tidak pernah mempertimbangkan penawaran produk dari perusahaan.

d. Rangkaian Strategis

Rangkaian strategis berfungsi memastikan formulasi *blue ocean strategy* menghasilkan keuntungan secara optimum. Rangkaian strategis terdiri dari peta utilitas pembeli, strategi harga, strategi biaya dan pengadopsian (Kim dan Mauborgne, 2015:120).

3. Implementasi *Blue Ocean Strategy*

a. Mengatasi Rintangan Organisasi

Kim dan Mauborgne (2015:152) menyebutkan empat rintangan organisasi dalam menjalankan implementasi *blue ocean strategy*, yaitu :

- a) Rintangan sumber daya
- b) Rintangan motivasional
- c) Rintangan politis
- d) Rintangan kognitif

b. Mengintegrasikan Implementasi Strategi

Kim dan Mauborgne (2015:183) menjelaskan bahwa karyawan yang menjalankan implementasi strategi dengan baik disebabkan oleh proses yang adil. Proses yang adil bermakna karyawan mempunyai keterikatan yang kuat dengan perusahaan (*engagement*), penjelasan yang baik tentang strategi yang dijabarkan (*explanation*), dan target perusahaan yang jelas dan dapat dipahami oleh karyawan (*expectation clarity*).

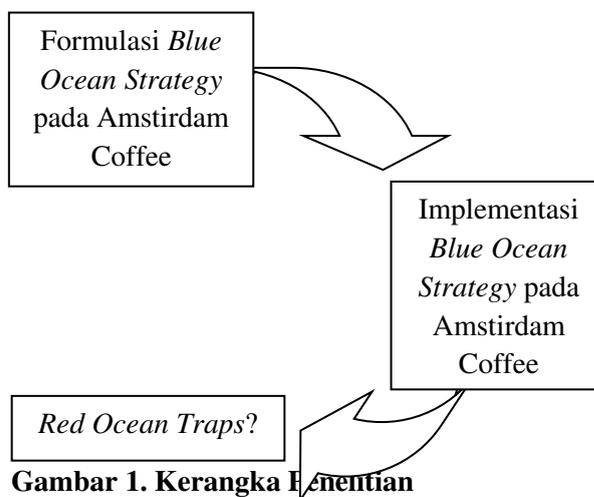
4. *Red Ocean Traps*

Kim dan Mauborgne (2015:215) mengatakan bahwa jebakan *red ocean* (*red ocean traps*) dapat diidentifikasi melalui 10 pandangan berikut :

- a. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi dengan pendekatan *customer-oriented*.
- b. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah mengembangkan bisnis diluar bidang inti.
- c. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* berkaitan dengan teknologi.
- d. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi yang pertama di pasar (*first-to-market*).
- e. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi diferensiasi.
- f. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi *low-cost/low-pricing*.
- g. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah sebuah inovasi.
- h. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah teori pemasaran dan strategi *niche*.
- i. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* tidak memandang kompetisi sebagai hal yang baik.
- j. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi *creative destruction*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan wawancara mendalam dan observasi non-partisipan serta dokumentasi. Metode analisis data menggunakan Model Miles dan Huberman dengan mengambil 4 informan sebagai narasumber, diantaranya seorang pemilik perusahaan sebagai *key informant* dan 3 orang yang terlibat dalam keberlangsungan perusahaan. Hasil penelitian diperkuat dengan uji keabsahan data yang berupa perpanjangan penelitian, triangulasi data dan kecukupan referensial.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Formulasi *Blue Ocean Strategy*

a. Rekonstruksi Batasan Pasar

a) Mencermati Industri Alternatif

Amstirdam Coffee memiliki pandangan bahwa produsen teh merupakan pesaing bagi produsen kopi karena kesamaan fungsional produk. Amstirdam Coffee menganggap produk kopi bisa diposisikan sebagai produk oleh-oleh karena mengangkat citra suatu daerah. Anggapan tersebut mendasari pemilihan toko produk oleh-oleh sebagai tujuan pasar bagi Amstirdam Coffee.

Teh memiliki fungsional yang mirip dengan kopi namun cenderung dikategorikan sebagai produk substitusi karena industri alternatif memiliki cakupan yang lebih luas. Industri alternatif menawarkan perbedaan fungsional dan bentuk produk namun memiliki tujuan yang sama sedangkan produk substitusi menawarkan bentuk yang berbeda namun fungsi produk yang sama (Kim dan Mauborgne, 2015:51). Produk oleh-oleh dapat digolongkan sebagai industri alternatif karena memiliki tujuan yang sama dengan kopi yaitu sebagai buah tangan khas suatu daerah.

Produk oleh-oleh digunakan oleh wisatawan sebagai bukti pengalaman berwisata ke suatu daerah dan wisatawan tersebut menjadikan produk oleh-oleh sebagai bahan percakapan dengan orang lain ketika kembali ke daerah asal (Wilkins, 2011:245). Amstirdam Coffee mengharapkan pengalaman positif dari wisatawan agar membeli produk lagi dilain waktu.

b) Mencermati Kelompok Strategis

Amstirdam Coffee melakukan *trial and error* untuk mendapatkan harga jual terbaik yang ditawarkan. Harga jual merupakan faktor penting dalam menarik minat beli konsumen. Amstirdam Coffee menekankan konsistensi produksi supaya kualitas produk yang dihasilkan stabil.

Kelompok strategis dalam suatu industri dapat dicermati berdasarkan dua faktor, yaitu harga (*price*) dan kualitas (*performance*) (Kim dan Mauborgne, 2015:58). Harga yang terjangkau dan kualitas yang baik dapat memunculkan pembelian berulang. Konsumen yang merasa puas cenderung memberikan pengaruh positif kepada teman dan keluarga (Kartajaya, 2014:16).

c) Mencermati Rantai Pembeli

Kim dan Mauborgne (2015:63) menyebutkan terdapat tiga pihak yang terlibat dalam proses keputusan pembelian yaitu *purchasers*, *users*, dan *influencers*. Rasio perbandingan antara *purchasers* dan *users* ialah 70 : 30 karena Amstirdam Coffee memprioritaskan penjualan ke toko produk oleh-oleh (*purchasers*). Amstirdam Coffee berperan sebagai *influencers* kepada calon pembeli.

Keputusan tersebut membawa konsekuensi margin keuntungan yang rendah namun volume penjualan meningkat dan meminimalisasi risiko kerugian. Peran *influencers* dilakukan oleh pihak yang sangat mengetahui suatu produk dan dapat memberikan saran yang berguna. Peran tersebut dijalankan melalui edukasi kopi kepada masyarakat sehingga memberi kesan positif bagi perusahaan.

d) Mencermati Produk Komplementer

Amstirdam Coffee melihat bahwa produk komplementer pada kopi adalah produk oleh-oleh semacam keripik. Amstirdam Coffee beranggapan jika kopi maupun keripik cenderung saling melengkapi secara fungsional. Pengunjung toko memerlukan variasi produk ketika melakukan pembelian dalam perspektif konsumen.

Kopi sejatinya memiliki produk komplementer yang cukup populer yaitu gula dan susu. Produk komplementer berguna untuk memberikan nilai tambah pada pada produk utama (McAuley *et al.*, 2015:1). Produk komplementer pada kopi dapat bervariasi sesuai dengan selera konsumen

termasuk juga keripik atau produk lain selama memberikan nilai tambah.

e) Mencermati Daya Tarik Fungsional-Emosional

Daya tarik fungsional Amstirdam Coffee yaitu kualitas kopi murni premium dengan harga yang terjangkau. Kualitas produk merupakan kunci pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Paryani, 2011:1). Harga jual berperan dalam menentukan perolehan laba (Sjie dan Oloko, 2013:114).

Daya tarik emosional Amstirdam Coffee antara lain *branding* kopi asli Kabupaten Malang, desain yang menarik, dan pembelian berulang konsumen. Amstirdam Coffee hendak menekankan bahwa cita rasa kopi daerah tersebut sangat baik. Desain produk Amstirdam Coffee memiliki diferensiasi karena bentuk kemasan berbeda dengan kemasan kopi secara umum sehingga konsumen ingin mengetahui produk lebih lanjut ketika produk memiliki desain yang menarik. Sisi emosional pada pembelian ulang terletak pada rekomendasi positif kepada lingkaran sosial konsumen tersebut.

f) Mencermati Waktu

Tren pada suatu industri dapat dianalisis untuk menciptakan *blue ocean* (Kim dan Mauborgne, 2015:78). Tren yang berlaku pada saat Amstirdam Coffee berdiri adalah kopi instan yang digemari oleh masyarakat. Hal tersebut menyebabkan produsen kopi instan mendominasi pasar dalam industri kopi. Amstirdam Coffee menyikapi tren tersebut dengan melakukan edukasi karena pengetahuan tentang kopi pada masyarakat masih cenderung minim.

b. Big Picture of Business

Skema *Eliminate, Reduce, Raise and Create* (ERRC) yang terdapat pada Amstirdam Coffee antara lain :

Tabel 1. Skema ERRC Amstirdam Coffee

<i>Eliminate</i>	<i>Reduce</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Saluran distribusi konvensional - Variasi produk berlebihan 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi <i>branding</i> konvensional - Harga jual dan volume produk
<i>Raise</i>	<i>Create</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas produk - Jumlah <i>web traffic</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Pasar oleh-oleh sebagai pasar baru - Kepercayaan dari petani - Citra kopi asli Kabupaten Malang

a) *Eliminate*

Amstirdam Coffee tidak menggunakan saluran distribusi konvensional dan variasi produk yang berlebihan. Saluran distribusi konvensional terdiri dari berbagai produsen, pedagang grosir, dan pengecer (Kotler dan Armstrong, 2015:616). Saluran distribusi Amstirdam Coffee cenderung berbentuk saluran distribusi selektif yaitu strategi penyaluran ke tempat yang dianggap paling potensial agar jumlah konsumen tumbuh secara signifikan. Amstirdam Coffee memberi batasan 2 produk unggulan yaitu Blue Robusta dan Green Arabica agar produk lebih mudah diingat oleh konsumen.

b) *Reduce*

Strategi *branding* dilakukan agar membentuk identitas yang diperkenalkan kepada dunia bahwa produk memiliki nilai yang menarik (Kapferer, 2008:31). Strategi yang dipilih adalah *e-branding* melalui media sosial dan *branding* di toko produk oleh-oleh. Pengurangan harga jual dan volume produk dilakukan berdasarkan hasil *trial and error*. Harga merupakan elemen penting dalam menciptakan permintaan. Volume produk dikurangi sebagai bagian dari pengurangan harga demi menjaga kualitas produk.

c) *Raise*

Peningkatan kualitas dilakukan dengan cara memilih biji kopi terbaik dan proses produksi yang terstandarisasi agar menjaga konsistensi. Produk berkualitas dapat mempengaruhi kepuasan konsumen dan perusahaan itu sendiri (Suchanek *et al.*, 2014:330). Peningkatan *web traffic* dilakukan agar memperkuat *brand awareness* Amstirdam Coffee. Hal tersebut akan membawa konsumen potensial bagi perusahaan.

d) *Create*

Keputusan Amstirdam Coffee memasuki toko produk oleh-oleh didasari oleh fakta bahwa produsen kopi instan tidak menjadikan tempat tersebut sebagai pasar sehingga menyimpan potensi penjualan yang besar. Kepercayaan dari petani sebagai pemasok biji kopi timbul berkat hubungan baik antara perusahaan dengan kelompok tani setempat. Manajemen hubungan pemasok yang baik memberi motivasi dalam bekerjasama (Schuh *et al.*, 2014:27). Citra kopi asli Kabupaten Malang yang diangkat Amstirdam Coffee diharapkan dapat memperkuat citra produk Amstirdam Coffee di mata konsumen.

c. Tiga Tingkatan Non-konsumen

a) *Soon-to-be*

Non-konsumen yang bersifat *soon-to-be* selalu berusaha untuk mencari penawaran terbaik

sehingga siap mengorbankan loyalitas sebagai konsumen (Kim dan Mauborgne, 2015:107). Amstirdam Coffee tidak memiliki konsumen yang bersifat demikian. Strategi yang diandalkan adalah produk yang bercita rasa baik dan harga yang terjangkau serta transparansi informasi yang tertera di situs perusahaan. Transparansi informasi dapat menguntungkan semua pihak.

b) *Refused*

Non-konsumen tingkat ini adalah *supermarket* dan konsumen kopi instan. Supermarket menolak produk Amstirdam Coffee dengan alasan produk kopi sudah terlalu banyak, sedangkan konsumen kopi instan cenderung bersifat loyal terhadap produk kopi instan. Penolakan dari supermarket membuat Amstirdam Coffee dapat menjaga diferensiasi dengan produk kopi lain. Konsumen kopi instan mempertimbangkan kemudahan untuk memperoleh, cita rasa yang enak, dan harga murah. Keadaan tersebut bisa dimanfaatkan oleh Amstirdam Coffee untuk memperkenalkan kopi murni dengan cita rasa lain.

c) *Unexplored*

Toko produk oleh-oleh merupakan jenis non-konsumen yang mampu dieksplorasi menjadi pasar baru. Produsen kopi secara umum tidak banyak menjual produknya ke toko produk oleh-oleh. Perusahaan harus memilih target pasar yang sesuai ketika mengembangkan strategi pemasaran yang efektif (Pride *et al.*, 2015:101).

d. Rangkaian Strategis

a) Peta Utilitas Pembeli

Peta utilitas pembeli pada Amstirdam Coffee berbeda dengan peta utilitas pembeli yang ada pada industri kopi instan. Industri kopi instan cenderung memilih tuas utilitas *simplicity* dan *convenience* yang diterapkan pada siklus pembelian *use*. Amstirdam Coffee memilih tuas *convenience* dan *environmental friendliness* pada siklus *purchases*.

Tabel 2. Peta Utilitas Pembeli

	<i>Purchase</i>	<i>Delivery</i>	<i>Use</i>	<i>Supplement</i>	<i>Maintenance</i>	<i>Disposal</i>
<i>Customer productivity</i>						
<i>Simplicity</i>			x			
<i>Convenience</i>	o		x			
<i>Risk</i>						
<i>Fun and image</i>						
<i>Environmental-friendly</i>	o					

Keterangan : x : industri kopi instan

o : Amstirdam Coffee

Peta utilitas pembeli pada industri kopi instan didasari perilaku konsumen yang ingin membuat kopi secara praktis dan memiliki cita rasa yang baik. Tuas *convenience* pada tahap *purchase* menandakan bahwa Amstirdam Coffee ingin menunjukkan produk yang inovatif. Faktor ramah lingkungan dapat menjadi alat persaingan bisnis (Krause, 2015:1). Kemasan yang mudah didaur ulang menjadi dasar faktor ramah lingkungan pada Amstirdam Coffee meskipun belum ada program promosi tentang hal tersebut.

b) Strategi Harga

Amstirdam Coffee menurunkan harga jual pada produk Blue Robusta dan Green Arabica agar lebih terjangkau. Harga Blue Robusta mengalami penurunan dari Rp30.000,- menjadi Rp10.000,- sedangkan Green Arabica mengalami penurunan dari Rp45.000,- menjadi Rp15.000,-. Langkah tersebut diikuti oleh penurunan volume Blue Robusta dari 250 gram menjadi 100 gram serta volume Green Arabica dari 250 gram menjadi 80 gram. Strategi lain yang dilakukan adalah memberi diskon bagi *purchasers* seperti toko produk oleh-oleh dan sebagainya serta kebebasan pihak tersebut dalam penetapan harga.

Strategi penurunan harga dapat memperluas jangkauan pasar Amstirdam Coffee sehingga perlu dipertahankan. Hal yang harus diperhatikan yaitu potensi timbul *buyer's remorse* yang merupakan perasaan menyesal dan bersalah secara mendalam setelah membeli produk (Maziriri dan Madinga, 2015:55). Perasaan tersebut muncul ketika konsumen mengetahui terdapat perbedaan harga jual secara signifikan pada setiap *purchasers* sehingga konsumen merasa enggan membeli ulang produk Amstirdam Coffee.

c) Strategi Biaya

Strategi biaya Amstirdam Coffee yang utama adalah efisiensi dan pembelian biji kopi ke petani di atas harga pasar. Efisiensi dilakukan dengan menggunakan otomatisasi produksi melalui mesin dan peningkatan kapasitas produksi agar dapat berpengaruh positif terhadap margin keuntungan. Pembelian biji kopi ke petani merupakan langkah kerjasama strategis untuk memperoleh bahan baku berkualitas. Harga beli bahan baku yang di atas harga pasar dilakukan untuk menjamin kualitas biji kopi yang dipasok, yaitu Grade A. Kerjasama tersebut berjalan secara saling menguntungkan.

d) Pengadopsian

Beberapa pihak yang perlu diperhatikan ketika perusahaan mengadopsi *blue ocean strategy* yaitu karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat umum (Kim dan Mauborgne, 2015:137). Amstirdam Coffee mengomunikasikan formulasi strategi

kepada karyawan meskipun tidak mengetahui arti *blue ocean strategy*. Mitra bisnis tidak mengetahui *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee, namun mitra bisnis merasa diuntungkan dengan penerapan strategi perusahaan. Masyarakat umum hanya mepedulikan tentang penawaran produk tanpa harus mengetahui strategi perusahaan.

Perusahaan yang bisa membangun keunggulan kompetitif dalam pasar yang baru akan diikuti kompetitor (Eskandari *et al.*, 2015:12). Penguatan peran ketiga pihak tersebut menjadi hal penting dalam menjaga keunggulan kompetitif saat kompetitor baru muncul. Mitra bisnis seperti toko produk oleh-oleh dan petani kopi mempengaruhi kelangsungan hidup Amstirdam Coffee sedangkan karyawan merupakan pihak internal yang selalu menjalankan formulasi *blue ocean strategy*.

2. Implementasi *Blue Ocean Strategy*

a. Mengatasi Rintangan Organisasi

Rintangan organisasi antara lain rintangan pada sumber daya, rintangan motivasional, rintangan politis, dan rintangan kognitif (Kim dan Mauborgne, 2015:152). Rintangan sumber daya pada Amstirdam Coffee terletak pada pembuktian teori sebelum melakukan produksi secara massal dan modifikasi peralatan. Rintangan motivasional diatasi dengan memenuhi hak karyawan serta menanamkan *sense of belonging*. Strategi tersebut membuat perusahaan tidak menghadapi rintangan politis dan kognitif.

Pengujian teori dan proses modifikasi dapat meningkatkan kualitas *output* dalam proses produksi. Motivasi kerja karyawan meningkat sebab *sense of belonging* distimulasi oleh hubungan antar karyawan yang sehat sehingga memicu kerjasama tim yang sangat baik dan berpengaruh terhadap loyalitas kepada perusahaan (Davila dan Jimenez, 2012:252). Potensi rintangan politis diatasi dengan mendiskusikan masalah secara fleksibel sehingga mencegah konflik.

b. Mengintegrasikan Implementasi Strategi

Karyawan menjalankan implementasi strategi dengan baik disebabkan oleh proses yang adil yaitu mempunyai keterikatan yang kuat dengan perusahaan (*engagement*), penjelasan yang baik tentang strategi yang dijabarkan (*explanation*), dan target perusahaan yang jelas dan dapat dipahami oleh karyawan (*expectation clarity*) (Kim dan Mauborgne, 2015:183). Keterikatan pada perusahaan ditunjukkan dengan menganggap bahwa perusahaan seolah-olah dimiliki oleh karyawan pula hingga muncul *sense of belonging*. Amstirdam Coffee mengomunikasikan strategi

kepada karyawan dengan bahasa yang mudah dipahami. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat memberikan target kerja kepada karyawan sehingga jumlah produksi sesuai dengan kalkulasi.

3. Red Ocean Traps

a. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi dengan pendekatan *customer-oriented*

Blue ocean strategy tidak hanya dilakukan dengan melihat konsumen yang sudah ada, namun juga melihat potensi non-konsumen yang dapat berubah menjadi konsumen (Kim dan Mauborgne, 2015:216). Amstirdam Coffee mengeksplorasi toko produk oleh-oleh menjadi target pasar yang baru dalam industri kopi. Amstirdam Coffee memilih loyalitas konsumen dengan alasan dapat mengalkulasi omset. Loyalitas konsumen yang tidak diimbangi dengan eksplorasi pasar baru menjadi ancaman karena kompetitor berpeluang merebut konsumen. Eksplorasi pasar membantu perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan industri yang dinamis (Vila *et al.*, 2015:280).

b. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* mengembangkan bisnis diluar bidang inti

Blue ocean strategy tidak memerlukan langkah menciptakan bisnis yang baru di luar bidang inti (Kim dan Mauborgne, 2015:217). Amstirdam Coffee lebih memprioritaskan lini bisnis kopi daripada harus mengembangkan bisnis di luar bidang inti karena mengetahui dinamika industri kopi. Amstirdam Coffee memilih diversifikasi produk daripada mengembangkan bisnis baru karena risiko lebih kecil. Diversifikasi produk dapat menjadi alat untuk mencapai keunggulan kompetitif (Dirisu *et al.*, 2013:263).

c. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* berkaitan dengan teknologi

Perusahaan dapat menerapkan *blue ocean strategy* tanpa bantuan teknologi karena tuas utilitas lebih diutamakan oleh konsumen (Kim dan Mauborgne, 2015:217). Amstirdam Coffee merasa ragu apabila *blue ocean strategy* dapat diterapkan tanpa bantuan teknologi karena teknologi menjaga konsistensi produksi dan efisiensi prosesnya. Teknologi harus dipahami sebagai katalisator dalam memasukkan faktor tuas utilitas seperti peningkatan produktivitas, kemudahan, sederhana, keceriaan, kenyamanan, dan ramah lingkungan ke dalam penawaran produk. Penggunaan teknologi cenderung diabaikan oleh konsumen selama penawaran produk dinilai menarik.

d. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi yang pertama di pasar (*first-to-market*)

Blue ocean strategy bukan tentang perusahaan menjadi pemain pertama dalam suatu pasar,

melainkan menjadi yang pertama berinovasi dengan nilai yang diberikan kepada konsumen (Kim dan Mauborgne, 2015:218). Amstirdam Coffee bukan merupakan perusahaan pertama yang memproduksi kopi asli Kabupaten Malang namun Amstirdam Coffee melihat peluang dalam industri kopi asli Kabupaten Malang. Produk yang dikemas secara inovatif dan menyasar target pasar yang berbeda menjadi hal yang dilakukan Amstirdam Coffee. Hal tersebut tergolong pada *first-movers advantage* yaitu keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan menjadi pihak pertama yang menciptakan nilai (*value*) penawaran dengan cara yang baru atau berbeda (Afuah, 2009:13).

e. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi diferensiasi

Diferensiasi dilakukan dengan menyediakan penawaran yang berkualitas secara premium namun biaya menjadi lebih tinggi sehingga harga jual meningkat (Kim dan Mauborgne, 2015:218). Persaingan antar perusahaan yang memberikan kualitas premium belum digolongkan sebagai perusahaan yang menerapkan *blue ocean strategy*. Produk Amstirdam Coffee yaitu Blue Robusta dan Green Arabica yang dihasilkan melalui strategi pengurangan harga dan volume produk serta peningkatan kualitas produk menunjukkan bahwa Amstirdam Coffee memperhatikan penghematan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk. Hal tersebut dapat menjadi nilai tambah dalam persaingan pasar.

f. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi *low-cost/low-pricing*

Perusahaan yang berorientasi terhadap *low-cost* harus terus membandingkan dengan kompetitor agar meningkatkan daya saing yang mengeluarkan biaya minimum (Baroto *et al.*, 2012:122). Kondisi tersebut menjadikan perusahaan berada pada *red ocean*. Amstirdam Coffee menyikapi hal tersebut dengan menurunkan harga jual dan volume tanpa menurunkan kualitas produk. Struktur biaya telah dikalkulasi secara matang sebelum menurunkan harga jual sehingga tidak mengganggu arus kas perusahaan. Kunci dari menjaga margin laba yaitu melakukan efisiensi dalam kegiatan produksi Amstirdam Coffee.

g. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah sebuah inovasi

Inovasi yang dilakukan perusahaan belum tentu meningkatkan nilai penawaran bagi konsumen (Kim dan Mauborgne, 2015:220). Inovasi yang dikaitkan dengan *blue ocean strategy* berbentuk *value innovation* yang tidak hanya menyentuh aspek produk, namun juga cara berbisnis serta perpaduan antara bentuk dan cara penawaran dari

perusahaan (Setijono, 2008:2). Cara berbisnis Amstirdam Coffee yang termasuk *value innovation* antara lain pembelian biji kopi diatas harga pasar langsung ke petani, penjualan produk ke toko produk oleh-oleh, dan edukasi tentang kopi kepada masyarakat. *Value innovation* yang dilakukan tersebut memberikan kepercayaan diri untuk bersaing bagi perusahaan.

h. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah teori pemasaran dan strategi *niche*

Blue ocean strategy dapat berfungsi dalam melakukan analisis dan memecahkan masalah pemasaran serta membantu keluar dari *red ocean* namun *blue ocean strategy* bukan merupakan strategi pemasaran (Kim dan Mauborgne, 2015:221). *Blue ocean strategy* yang diterapkan oleh Amstirdam Coffee tidak dapat berjalan dengan baik apabila mengabaikan faktor karyawan yang menimbulkan rintangan dalam tahap implementasi strategi. Pasar toko produk oleh-oleh yang disasar oleh Amstirdam Coffee bukan termasuk strategi *niche* karena mampu memaksimalkan segmen pasar wisatawan yang berkunjung ke Malang Raya. Potensi yang besar belum bisa dipenuhi dengan kapasitas produksi Amstirdam Coffee.

i. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* tidak memandang kompetisi sebagai hal yang baik

Kompetisi dapat mengakibatkan pertumbuhan menjadi melambat jika jumlah penawaran dalam pasar melampaui jumlah permintaan (Kim dan Mauborgne, 2015:222). Amstirdam Coffee punya anggapan bahwa kompetisi merupakan hal yang baik bagi perusahaan karena memacu kreativitas dalam bersaing. Hal tersebut bertentangan dengan esensi dari *blue ocean strategy* yaitu keluar dari persaingan *red ocean* meskipun Amstirdam Coffee berhasil menciptakan pasar baru. Orientasi terhadap persaingan dapat merugikan perusahaan karena melalaikan pembaharuan formulasi strategi dan menghabiskan biaya yang tinggi.

j. Pandangan bahwa *blue ocean strategy* adalah strategi *creative destruction*

Creative destruction merupakan keadaan yang menyebabkan perubahan *way of life* dan sesuatu yang lama menjadi tidak berlaku lagi (Komlos, 2014:1). *Blue ocean strategy* berbeda dengan *creative destruction* dimana perusahaan tidak perlu menggantikan produk yang ada dan bersifat *non-destructive* (Kim dan Mauborgne, 2015:223). Amstirdam Coffee dinilai justru memberikan dampak positif bagi industri kopi karena saluran distribusi produk mengalami penambahan yaitu toko produk oleh-oleh. Hal tersebut menyebabkan potensi permintaan dalam industri kopi menjadi

meningkat sehingga produsen kopi lain dapat memaksimalkan potensi tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada CV. Pemenang Sejati (Amstirdam Coffee), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Formulasi *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee sudah cukup baik. Amstirdam Coffee menganggap toko produk oleh-oleh sebagai bagian utama dari hasil formulasi *blue ocean strategy* berdasarkan pengamatan industri alternatif dan non-konsumen yang bersifat *unexplored*. Toko produk oleh-oleh adalah pasar baru yang diciptakan oleh Amstirdam Coffee dan harga produk ditetapkan dengan tujuan dapat dijangkau oleh sebagian besar konsumen dan non-konsumen setelah melalui proses *trial and error*. Formulasi *blue ocean strategy* memperhatikan karyawan dan mitra bisnis sebagai pihak yang terlibat dalam tahap implementasi *blue ocean strategy* sedangkan masyarakat umum cenderung bersikap netral terhadap perusahaan.
2. Implementasi *blue ocean strategy* Amstirdam Coffee juga berjalan dengan baik. Amstirdam Coffee berhasil mengatasi rintangan sumber daya dan rintangan motivasional sehingga tidak ada rintangan politis dan kognitif yang dihadapi oleh perusahaan. Proses integrasi implementasi strategi memperhatikan faktor *engagement, explanation, dan expectation clarity* untuk melancarkan tahap implementasi *blue ocean strategy*.
3. Terdapat beberapa poin jebakan *red ocean (red ocean traps)* pada Amstirdam Coffee antara lain mengutamakan konsumen yang ada daripada mengeksplorasi non-konsumen, tidak bisa menerapkan *blue ocean strategy* tanpa bantuan teknologi, *value innovation* masih belum didefinisikan dengan jelas walaupun cara berbisnis perusahaan cukup baik dan menganggap kompetisi merupakan hal yang baik bagi perusahaan. Jebakan *red ocean* tersebut tidak mempengaruhi penerapan *blue ocean strategy* pada Amstirdam Coffee untuk saat ini, namun berpotensi mempengaruhi pembaharuan *blue ocean strategy* di masa mendatang.

Saran

Beberapa saran yang diberikan antara lain:

1. Amstirdam Coffee dapat mempertimbangkan untuk memperbaharui formulasi *blue ocean*

strategy meskipun secara parsial. Salah satu bagian formulasi yang dapat diperbaharui adalah rekonstruksi batasan pasar karena kompetitor berpotensi mengubah pasar yang baru saat ini menjadi *red ocean*. Pertimbangan lain dalam pembaharuan *blue ocean strategy* adalah ukuran perusahaan dapat berkembang sehingga kompleksitas permasalahan yang muncul akan semakin besar.

2. Amstirdam Coffee sebaiknya memperbaiki pandangan strategis yang berhubungan dengan jebakan *red ocean (red ocean traps)* seperti yang telah disebutkan. Amstirdam Coffee dapat mempelajari dan memahami lebih lanjut mengenai *red ocean traps* agar tidak terjadi pada saat membuat perumusan *blue ocean strategy* yang baru.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya mencoba membuat kanvas strategi sebagai bentuk visualisasi formulasi *blue ocean strategy*.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu membahas konsep *red ocean traps* secara lebih komprehensif. *Red ocean traps* merupakan konsep yang sangat baik untuk menguji pengetahuan objek penelitian tentang *blue ocean strategy*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, Allan. 2009. *Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage*. Oxon, UK: Routledge.
- Baroto, Mas Bambang., Muhammad Madi bin Abdullah., Hooi Lai Wan. 2012. Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*. Vol 7, No 20. pp 120-133.
- Davila, Celeste M., Gemma Garcia Jimenez. 2012. Organizational Identification and Commitment: Correlates of Sense of Belonging and Affective Commitment. *The Spanish Journal of Psychology*. Vol 15, No 1. Page 244-255.
- Dehkordi, G.J., Samin Rezvani., Navid Behravan. 2012. Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol 2, No.6 June Edition. Page: 477-483.
- Dirisu, Joy I., Oluwole Iyiola., O. S. Ibidunni. 2013. Product Differentiation: A Tool of Competitive Advantage and Optimal Organization Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC). *European Scientific Journal*. Vol 9, No 34. pp (258-281).
- Eskandari, Meysam Jafari., Meysam Miri., Allahyar Allahyari. 2015. Thinking of The Blue Ocean Strategy Beyond The Competition. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. Vol 5, No.1. Page 1-13.
- Kapferer, Jean-Noel. 2008. *The New Brand Strategic Management: Fourth Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Kartajaya, Hermawan., Ardhi Ridwansyah. 2014. *WOW Selling: Salespeople Are The Real Marketeers*. Jakarta: Gramedia.
- Kartono, Budi P. 2015. *Brand Genius: Bagaimana Merek Anda Dicintai dan Dipuja*. Jakarta: Gramedia.
- Kim, W.C., Renee Mauborgne. 2015. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Komlos, John. 2014. Has Creative Destruction Become More Destructive?. *CESifo Working Paper*. No. 4941.
- Kotler, Philip., Gary Armstrong. 2014. *Marketing An Introduction: Twelfth Edition, Global Edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Krause, Josef. 2015. The Potential of an Environmentally Friendly Business Strategy: Research from the Czech Republic. *International Journal of Engineering Business Management*. Vol 7, No 6. pp 1-6.
- Maziriri, E.T., N.W Madinga. 2015. The Effect of Buyer's Remorse on Consumer's Repeat-Purchase Intention: Experiences of Generation Y Apparel Student Consumers within the Vaal Triangle. *International Journal of Research in Business Studies and Management*. Vol 2, No 5. pp 24-31.
- McAuley, Julian., Rahul Pandey., Jure Leskovec. 2015. Inferring Network of Substitutable and Complementary Products. *Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge*

- Pride, William M., O. C. Ferrel., Bryan A. Lukas., Sharon Schembri. 2015. *Marketing Principle: Second Edition*. South Melbourne: Cengage Learning Australia.
- Schuh, Christian., Michael F. Strohmer., Stephen Easton., Michael D. Hales., Alenka Triplat. 2014. *Supplier Relationship Management: How to Maximize Vendor Value and Opportunity*. New York: Apress.
- Setijono, Djoko. 2008. Value Innovation and A Cognitive Map of Stakeholder-oriented Quality Management. *11th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development Attaining Sustainability From Organizational Excellence to SustainAble Excellence, Helsingborg, Sweden*. Page 1-9.
- Simamora, Sehat Dinati. 2014. Langkah dan Strategi Ekspor ke Uni Eropa: Produk Kopi. *Apindo-EU Active Market Brief*. Edisi Juli 2014.
- Sjie, Antony., Margaret Oloko. 2013. Penetration Pricing Strategy and Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol 2, No 9. pp 114-123.
- Suchanek, Petr., Jiri Richter., Maria Kralova. 2014. Customer Satisfaction, Product Quality, and Performance of Companies. *Review of Economic Perspectives*. Vol 14, No 4. pp 329-344.
- Vila, Omar Rodriguez., Sundar G. Bharadwaj., S.Cem Bahadir. 2015. Exploration- and Exploitation-Oriented Marketing Strategies and Sales Growth in Emerging Markets. *Customer Needs and Solution Journal*. Vol.2, No.4, pp 277-289.
- Wilkins, Hugh. 2011. Souvenirs: What and Why We Buy. *Journal of Travel Research*. Vol 50, No 3, pp. 239-247.