

**ANALISIS PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY PADA KEDAI KOPI
DI KABUPATEN PRINGSEWU DI ERA PANDEMI COVID-19**

(Skripsi)

Oleh

Wahyudi



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2022**

**ANALISIS PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY PADA KEDAI KOPI
DI KABUPATEN PRINGSEWU DI ERA PANDEMI COVID-19**

Oleh

WAHYUDI

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2022**

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* PADA KEDAI KOPI DI KABUPATEN PRINGSEWU DI ERA PANDEMI COVID-19

Oleh

WAHYUDI

Perkembangan dan perubahan yang sangat cepatnya turut menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Hal ini turut diperparah dengan merebaknya pandemi covid-19 yang menekan berbagai lini usaha. Kehadiran pandemi Covid-19 membuat banyak perusahaan baik yang skala besar maupun skala kecil terdampak. Meski demikian, salah satu sektor yang masih mampu untuk bertahan adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan mendeskripsikan perbedaan dalam penerapan strategi bisnis pada kedai kopi di Kabupaten Pringsewu selama tahun 2021 yang merupakan masa pandemi covid-19 dan membantu merumuskan perbaikan strategi menggunakan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi dan indeks strategi samudra biru. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan memiliki objek penelitiannya adalah tiga UMKM Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu. Sumber data yang digunakan mencakup primer dan sekunder menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, kanvas strategi, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, dan urutan strategi atau indeks strategi samudra biru. Dari hasil penelitian diketahui bahwasanya Pandemi Covid-19 sangat berpengaruh terhadap UMKM Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu. Merebaknya Covid-19 mengganggu operasional UMKM Kedai Kopi yang tengah dijalankan. Di sisi lain, kebijakan pemerintah yang ditempuh dalam menekan penyebaran pandemi Covid-19 membuat pengunjung kedai kopi menjadi turun drastis bahkan pernah nol pengunjung. Dalam hal strategi, penelitian ini menghasilkan temuan bahwasanya secara umum UMKM Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu belum menerapkan *Blue Ocean Strategy*, namun masih berkuat di *Red Ocean Strategy*.

Kata Kunci: *UMKM, Kedai kopi, Blue Ocean Strategy*

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF BLUE OCEAN STRATEGY AT COFFEE STORE IN PRINGSEWU REGENCY IN THE ERA OF THE COVID-19 PANDEMIC

By

WAHYUDI

The very rapid development and change also creates increasingly fierce competition in the business world. This is also exacerbated by the outbreak of the COVID-19 pandemic which has suppressed various business lines. The presence of the Covid-19 pandemic has affected many companies, both large and small. However, one of the competing sectors that are still capable to survive is Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). The purpose of this study is to explain and describe the differences in the implementation of business strategies at coffee shops in Pringsewu Regency during the year 2021 which is the covid-19 pandemic period and help formulate strategy improvements using the eliminate-reduce-increase-create scheme, strategy canvas and strategy index. blue ocean. This study uses descriptive qualitative research by selecting the object of research are three MSME Coffee Shops in Pringsewu Regency. Sources of data used include primary and secondary using interview and documentation techniques. The analytical methods used in this research are data reduction, strategy canvas, delete-reduce-increase-create scheme, and strategy sequence or blue ocean strategy index. From the results of the study, it is known that the Covid-19 pandemic has greatly affected MSMEs in Coffee Shops in Pringsewu Regency. The outbreak of Covid-19 has disrupted the operations of the Coffee Shop MSMEs that are currently being run. On the other hand, the government's policies taken to suppress the spread of the Covid-19 pandemic have made coffee shop visitors drop drastically and even had zero visitors. In terms of strategy, this study resulted in the finding that in general, MSME coffee shops in Pringsewu Regency have not implemented the Blue Ocean Strategy, but are still struggling with the Red Ocean Strategy.

Keywords: MSME, Coffee Shop, Blue Ocean Strategy

Judul Skripsi : **ANALISIS PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY PADA KEDAI KOPI DI KABUPATEN PRINGSEWU DI ERA PANDEMI COVID-19**

Nama Mahasiswa : **Wahyudi**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1811011030**

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A
NIP 197104151995121002

2. **Ketua Jurusan Manajemen**

Aripin Ahmad, S.E., M.Si
NIP 19600105 198603 1005


MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.



Penguji Utama : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.



Sekretaris : Nuzul Inas Nabila, S.E., M.S.M.





Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 196606211990031003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 22 Juli 2022

PERNYATAAN SKRIPSI MAHASISWA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyudi
Nomor Pokok Mahasiswa : 1811011030
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil pekerjaan saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Bandarlampung, 27 Juli 2022

Yang menyatakan



Wahyudi
NPM 1811011030

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Banjarmasin pada tanggal 19 Februari 1999, yang merupakan anak kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Waliyo dan Ibu Sriyatun. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah SD Negeri 2 Sidodadi Pringsewu (2006-2012), SMP Negeri 1 Bulok (2012-2015), SMA Negeri 1 Ambarawa. Pringsewu (2015-2018).

Pada tahun 2018, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah meraih sejumlah prestasi antara lain: medali emas International Youth Business Competition yang diselenggarakan oleh BM ITS dan IYSA sekaligus IYS Special Award, Juara Favorit dan Penghargaan *The Honorable Mention Award* pada kompetisi Program Kreativitas Masyarakat yang diselenggarakan Ikatan Keluarga Alumni Universitas Jenderal Soedirman (Kaunsoed) Soloraya dan sejumlah penghargaan lain selama menjadi mahasiswa.

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, kupersembahkan karya kecilku ini untuk orang-orang yang kusayangi :

Kedua Orang Tuaku Tercinta.

Bapak Waliyo dan Ibu Sriyatun, sang motivator dan suporter terbesar dalam hidupku yang tak pernah lelah memberikan segala doa terbaiknya, mencintai dan menyayangiku, serta memberikan pengorbanan dan kesabaran yang telah mengantarkanku sampai saat ini.

Kakak, Adik dan keluargaku Tersayang.

Mbak Wahyuni, Herdiansyah, Zibran Ismail Pratama, Arsyah Dwi Pratama, Bude Kholifah, Bude Mustika dan semuanya yang selalu memberikan semangat, cinta kasih dan segala bantuan dan doa yang selalu diluangkan padaku.

Sahabat-sahabat terbaikku yang selalu membantu dan mendukung segala yang kulakukan selama ini.

Tak lupa, almamater tercinta, Universitas Lampung.

SANWACANA

Alhamdulillah, Puji Syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat dalam meraih gelar Sarjana Manajemen pada Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung.

Skripsi ini berjudul: “ANALISIS PENERAPAN BLUE OCEAN STRATEGY PADA KEDAI KOPI DI KABUPATEN PRINGSEWU DI ERA PANDEMI COVID-19”.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peranan dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Nairobi, S.E., M.Si, selaku Dekan FEB Universitas Lampung;
2. Aripin Ahmad, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung;
3. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen FEB Universitas Lampung;
4. Dr. Ayi Ahadiat, S.E, M.B.A., selaku Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan motivasi hingga skripsi ini dapat terselesaikan;
5. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku pembimbing akademik, penguji utama sekaligus pembahas pertama skripsi saya yang turut serta memberikan bimbingan dan motivasi hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Nuzul Inas Nabila, S.E., M.S.M., selaku sekretaris penguji sekaligus pembahas skripsi saya.
7. Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. dan Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku Pembahas yang telah memberikan saran-saran perbaikan dan motivasi yang sangat berharga;

8. Para Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman yang sangat berharga dan tidak bernilai harganya bagi penulis;
9. Para Dosen yang senantiasa membantu, Pak Febra, Pak Susilo, Pak Mualimin, Mis Lidya, terima kasih atas banyak bantuannya selama ini;
10. Mas Tri, Mas Nasir, Mbak Nur, Pak Sobari, Mbak Santi, Mis Diah, serta seluruh staf Jurusan Manajemen maupun staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
11. Teristimewa untuk kedua orang tuaku, Bapak Waliyo dan Ibu Sriyatun atas cinta kasih yang senantiasa mendoakan tanpa henti, bekerja keras, memberi kepercayaan serta mengiringi perjalanan hidup penulis;
12. Keluarga tercinta, Mbak Wahyuni, Herdiansyah, Zibran dan Arsyah, Bude Kholifah, Bude Mustika dan semua keluarga yang telah banyak memberikan kasih sayang, doa dan dukungan baik moril maupun materiil;
13. Keluarga Beasiswa Etos ID Lampung, Kak Wahyu, Kak Ikhwan, Kak Rian, Kak Wicak, Mbak Endah, Mas Pujo, Masbro Dani dan teman penerima beasiswa Etos ID semuanya, Keluarga Beasiswa Bidikmisi, Keluarga PMII yang telah membantu pembiayaan dan pendampingan selama berkuliah di Universitas Lampung;
14. Sahabat tercinta, Manajemen Bisnis 2018 Squad, Egis Wulandari, Winda Sri Maghfira, Four Brother Squad, serta para TOMODACHI yang senantiasa menemani dalam suka duka;
15. Seluruh teman-teman Manajemen, terkhusus manajemen genap, yang tidak pernah bosan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Dalam hal ini tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis karena semuanya memiliki andil masing-masing yang tak dapat dikesampingkan;
16. Para guru SMAN 1 Ambarawa yang selalu mendoakan dan mendukungku meski sudah kuliah;

17. Rekan-rekan kerja SMK Darul Falah, Pak Abdurrohman, Pak Abdullah, Ibu Anis dan seluruh personil lainnya yang menjadi rekan kerja yang sangat baik;
18. Mas Zainal Abidin Sueb yang mewujudkan mimpiku menjadi jurnalis dan bekerja di Majalah ternama tanah air; dan
19. Terima kasih untuk diriku sendiri yang begitu kuat menahan mata untuk tak mudah terpejam, kuat menahan pundak yang digelayuti beban yang begitu berat, kuat menahan pinggang yang terkadang sakit terlalu lama duduk sendiri, kuat menahan hati dan pikir agar terus waras.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat dan berguna bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, 22 Juli 2022

Penulis

WAHYUDI

DAFTAR ISI

PERSEMBAHAN	i
SANWACANA	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah	8
1.2.1 Identifikasi Masalah	8
1.2.2 Batasan Masalah	8
1.3 Perumusan Masalah.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	9
1.5.1 Bagi Perusahaan.....	9
1.5.2 Bagi Peneliti Selanjutnya.....	9
II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Strategi Samudra Merah (<i>Red Ocean Strategy</i>)	10
2.2 Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>).....	10
2.2.1 Pengertian Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	10
2.2.2 Inovasi Nilai : Batu-Pijak Strategi Samudra Biru	12
2.2.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	12
2.2.4.1 Prinsip 1: Merekonstruksikan Batasan Pasar.....	14
2.2.4.2 Prinsip 2: Fokus pada gambaran besar, bukan angka	16
2.2.4.3 Prinsip 3: Menjangkau dan memenuhi kebutuhan yang ada	19
2.2.4.4 Prinsip 4: Menjalankan Strategi secara tepat.....	20
2.2.4.5 Prinsip 5: Mengatasi Hambatan Utama Organisasi	24
2.2.4.6 Prinsip 6: Mengintegrasikan Eksekusi Kedalam Strategi.....	24

2.3 Tabel Operasional Variabel.....	25
2.4 Kerangka Pemikiran	27
III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	29
3.2 Subjek dan Objek Penelitian	30
3.3 Sumber Data	31
3.4 Teknik Pengumpulan Data	32
3.4.1 Wawancara.....	32
3.4.2 Observasi	32
3.5 Informan Penelitian	32
3.5.1 Informan.....	32
3.5.2 Teknik Penentuan informan.....	33
3.6 Metode Analisis Data	33
3.6.1 Reduksi Data.....	34
3.6.2 Kanvas Strategi.....	34
3.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	34
3.6.4 Urutan Strategi.....	35
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	37
4.1.1 Hozz Coffee	37
4.1.2 Kedai Brindil.....	38
4.1.3 MG Coffe and Resto	39
4.2 Kondisi Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu pada Masa Pandemi	40
4.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	42
4.3.1 Kerangka Kerja Empat Langkah Hozz Coffee	42
4.3.2 Kerangka Kerja Empat Langkah Kedai Brindil.....	44
4.3.3 Kerangka Kerja Empat Langkah MG Coffe and Resto	45
4.4 Skema Hapuskan-Ciptakan-Kurangi-Tingkatkan	47
4.5 Kanvas Strategi Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu.....	48
4.6 Blue Ocean Idea Index	51
4.7 Pembahasan	53
4.7.1 Hozz Coffe.....	53
4.7.2 Kedai Brindil.....	55

4.7.3 MG Coffe and Resto	57
V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	60
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan Strategi Samudra Merah dengan Samudra Biru	11
Tabel 2.2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru	14
Tabel 2.3 Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi	17
Tabel 2.4 Operasionalisasi Variabel Penelitian	25
Tabel 4.1 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Pada Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu.....	48
Tabel 4.2 Indikator Bobot Nilai Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu	49
Tabel 4.3 Blue Ocean Idea Index	51
Tabel 4.4 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah Hozz Coffe	53
Tabel 4.5 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah Kedai Brindil	55
Tabel 4.7 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah MG Coffe and Resto	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah	13
Gambar 2.2 Tiga tingkatan Nonkonsumen	19
Gambar 2.3 Rangkaian strategis samudra biru	21
Gambar 2.4 Skema Pemetaan Harga.....	23
Gambar 2.5 Empat Rintangan Organisasi bagi Eksekusi Strategi	24
Gambar 2.6 Proses yang Adil Memengaruhi Sikap dan Prilaku Seseorang	25
Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Hozz Kopi	38
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kedai Brindil.....	39
Gambar 4.3 Struktur Organisasi MG Coffe and Resto	40
Gambar 4.4 Kerangka Kerja Empat Langkah Hozz Coffe	43
Gambar 4.5 Kerangka Kerja Empat Langkah Kedai Brindil	45
Gambar 4.6 Kerangka Kerja Empat Langkah MG Coffe and Resto.....	47

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era dengan pergerakan yang sangat pesat ini membuat manusia setiap kali mengalami perubahan, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, dan pengaruh pada pola perilaku pesaing dalam menjalankan bisnis mereka. Perkembangan dan perubahan yang sangat cepatnya turut menciptakan persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis. Situasi saat ini mendorong semua organisasi atau perusahaan untuk bersaing ketat seperti hiu yang saling bersaing ketat dan berusaha untuk memenangkannya (Aditya et.al., 2019). Dampaknya ketika pasar telah dipenuhi pesaing, prospek untuk ekspansi dan kesuksesan dalam berbisnis akan semakin berkurang (Ellinger et.al, 2020). Di sisi lain, persaingan usaha yang ada semakin ketat karena terdorong perubahan lingkungan bisnis yang ada. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu roda perekonomian Indonesia.

Merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Pasal 1 menyebutkan bahwasanya UMKM adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha menengah atau usaha besar (Kementerian Koperasi dan UKM RI, 2008). Usaha Kecil Menengah (UMKM) adalah salah satu unit usaha yang memiliki peran sangat penting dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi di Indonesia. Terlebih bagi kelas bawah dan menengah, UMKM berperan strategis membantu pemerintah dalam mengatasi kemiskinan dan pengangguran karena UMKM mampu menyerap pasar tenaga kerja sehingga pengangguran berkurang (Ariani, et.al, 2017). Sayangnya, ketika ditelisik lebih dalam dari sisi daya saing, maka UMKM masih memiliki banyak kekurangan dan problematika

yang harus dibenahi demi mampu untuk memenangkan persaingan antar perusahaan. Merujuk pada sejumlah penelitian yang telah dilakukan (Suandi et.al, 2011; Syahza, 2013; Irdyanti, 2012; Kusnindar et.al, 2018), ditemukan bahwasanya UMKM secara umum masih terkendala sejumlah masalah seperti: pemasaran, permodalan, inovasi dan pemanfaatan teknologi, penggunaan bahan baku, rencana pengembangan usaha hingga kemampuan yang dimiliki dalam menghadapi tantangan yang timbul dalam lingkungan eksternal.

Pada awal tahun 2020, pandemi Covid-19 yang menjalar ke berbagai dunia (Syauqi, 2020). Hal ini turut menimbulkan sentimen negatif pada seluruh lini bisnis yang ada, khususnya yang paling terpukul adalah UMKM (Elsa, 2020). Kehadiran pandemi Covid-19 menghambat pertumbuhan UMKM tidak hanya dari sisi produksi dan pendapatan, biaya operasional yang naik, pandemi juga memaksa para pengusaha mengurangi tenaga kerjanya bahkan harus menutup usaha untuk sementara waktu (Baskoro, 2020). Kehadiran pandemi covid-19 membuat banyak perusahaan baik yang skala besar maupun skala kecil terdampak parah di susul kebijakan penutupan kegiatan ekonomi. Penjualan merosot tajam hingga banyak yang terpaksa merumahkan pekerjanya. Sektor UMKM turut tertekan akibat pandemi ini, salah satunya adalah kedai kopi yang terpaksa harus membatasi usahanya dikarenakan peraturan pencegahan covid-19. Meski demikian, sektor UMKM menjadi salah satu sektor yang mampu bertahan di tengah Pandemi Covid-19 (Paradigma, et.al, 2019).

Dalam mengatasi sejumlah masalah tersebut, dunia usaha dituntut untuk terus memformulasikan strategi baru yang dapat dijadikan sebagai sebuah cara mempertahankan pasarnya dengan menarik pelanggan baru serta berusaha mempertahankan pelanggan yang sudah ada untuk meningkatkan hasil penjualan. Dunia usaha dipaksa untuk mampu beradaptasi dengan aturan yang ada demi menjaga kehidupan usahanya, tak lain juga pada usaha kedai kopi. Solusi strategi yang dapat diterapkan salah satunya adalah *Blue Ocean Strategy* (BOS). *Blue Ocean Strategy* (BOS) atau secara umum dikenal dengan samudra biru yaitu sebuah strategi bisnis yang berfokus dalam upaya-upaya untuk melakukan penguasaan ruang pasar yang belum terjamah atau tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga menjadikan persaingan tidak relevan (Puspitasari et.al, 2019).

Prinsip utama *Blue Ocean Strategy* adalah mendefinisikan penawaran nilai yang baru dengan beralih dari persaingan di ruang pasar yang ada yang telah dipenuhi oleh pesaing (samudra merah) pada ruang pasar baru (samudra biru) (Ellinger et.al, 2020). Kim dan Mauborgne (2004) mengungkapkan bahwa dalam *Blue Ocean Strategy*, persaingan dalam industri tidak menjadi masalah karena aturan main baru akan dibentuk dalam *Blue Ocean Strategy* dan biasanya petahana seringkali menciptakan samudra biru dalam bisnis inti mereka. *Blue Ocean Strategy* menuntun para eksekutif perusahaan agar berani dan berjiwa wirausaha, belajar dari kegagalan serta berani membuat langkah-langkah revolusioner (Samsu, et.al, 2016).

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan yang berkaitan dengan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dapat dipaparkan diantaranya penelitian milik Kusnita (2019) dengan judul “*Blue Ocean Strategy* di Industri Perhotelan”. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwasanya prinsip utama *Blue Ocean Strategy* berfokus pada menciptakan nilai namun sekaligus juga mengurangi biaya produk bagi pembeli. Biaya dapat ditekan dengan cara efisiensi dan digitalisasi promosi. Promosi memanfaatkan media sosial dan internet akan mampu menekan biaya yang dikeluarkan sekaligus mencakup wilayah yang luas. Dengan begitu biaya promosi dapat dikurangi. Inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan nilai pelanggan dapat ditempuh dengan cara memaksimalkan segala potensi yang dimiliki sekaligus membangun sesuatu yang baru. Dalam penelitian ini dimana objeknya adalah hotel, maka Kusnita (2019) mendorong agar industri perhotelan untuk menjaga sekaligus meningkatkan secara bertahap laman yang dikelola dengan meningkatkan desain komunikasi visual yang digunakan dalam laman pemesanan hotel. Pemahaman dan pengetahuan tentang produk yang ditawarkan juga sangat wajib dikuasai para agen pemasaran hotel agar mampu mengomunikasikan kepada pelanggan dengan baik. Penggunaan figur publik juga disarankan agar mampu meningkatkan penjualan karena para figur publik tersebut pastinya telah memiliki banyak pengikut di media sosial yang mereka miliki.

Penelitian Ratnasari, et.al (2016) yang berjudul “Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak And Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang)”, mengungkapkan bahwasanya Penerapan BOS pada Waroeng Steak and Shake tampak baik yang

tergambarkan pada Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Kurangi-Ciptakan. Waroeng Steak and Shake memiliki Kanvas Strategi yang menggambarkan bahwasanya kurva nilai yang dimiliki telah memenuhi indikator strategi yang baik dari *Blue Ocean Strategy*. Ketiga indikator tersebut diantaranya fokus dan divergensi atau gerak menjauh dari persaingan.

Ellinger et.al, (2020) dalam penelitiannya yang berjudul “Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers With Disabilities into Distribution Centers”, menemukan bahwasanya konsumen semakin memilih untuk melakukan pembelian dari rumah sendiri daripada mengunjungi toko fisik. Selain itu, pendekatan manajemen modal manusia yang inovatif dapat memberikan solusi alternatif yang tepat waktu untuk bagi masalah bisnis yang dihadapi perusahaan ketika terjadi kekurangan pekerja. Penelitian ini berfokus membahas tanggung jawab sosial perusahaan dan dampak sosial dari keberhasilan mempekerjakan dan mengasimilasi pekerja penyandang disabilitas, dengan maksud mendorong perusahaan di industri pemenuhan ritel untuk melihat masalah bisnis tradisional dalam mempekerjakan pekerja gudang dari perspektif baru dan alternatif yang ada di sekitarnya.

Dalam penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan *Blue Ocean Strategy* pada PT Inti Lautan Fajar Abadi”, Adicandra (2017) mengungkapkan bahwasanya PT Inti Lautan Fajar Abadi telah menerapkan *Blue Ocean Strategy* dalam pengembangan produknya. PT Inti Lautan Fajar Abadi telah fokus dalam mencapai kepuasan konsumen yang bertumpu pada kualitas, rasa, dan penyajian, dikarenakan konsumen pada industri ini lebih mengutamakan kualitas.

Aktivitas minum kopi merupakan media interaksi antar masyarakat dari berbagai stratifikasi sosial. Fungsi kedai kopi semakin bergeser, dari hanya tempat minum kopi menjelma menjadi ranah publik milik semua elemen masyarakat (Igiyasi, 2017). Kedai kopi yang ada kini berfokus menyasar anak muda, sehingga kehadirannya harus mampu memberikan sentuhan yang baru. Selain itu, pengusaha kedai kopi juga dituntut untuk mampu memformulasikan cara-cara dalam

mempengaruhi calon pelanggan, khususnya para pembeli potensial agar tertarik melakukan pembelian produk kedai kopi.

Kedai kopi yang ada saat ini tidak hanya menyuguhkan minuman kopi yang nikmat untuk diminum saja, namun turut didukung dengan berbagai fasilitas yang dapat dinikmati para pelanggan seperti tempat yang *instagramable*, bersuana rumah (*homie*), musik dan fasilitas lainnya yang tentunya menyuguhkan kenyamanan dalam menikmati kopi. Dalam perjalanannya, semakin lengkapnya fasilitas yang disuguhkan pada pengusaha kedai kopi, masyarakat mulai bergeser dan menjadikan kedai kopi tidak hanya untuk menikmati kopi dan suasana yang nyaman, namun juga menjadikannya sebagai tempat untuk melakukan berbagai aktivitas seperti tempat untuk bertemu kerabat dekat, teman kuliah, keluarga, mitra bisnis hingga melakukan sejumlah kegiatan lainnya (Igiassi, 2017). Selain itu, sudah jamak para pelanggan kedai kopi memanfaatkan tempat yang ada untuk mengerjakan tugas kuliah, melakukan rapat dengan mitra bisnis hingga sekedar melepaskan penat yang dirasakan. Keragaman yang ada di dalam kedai kopi bukan hanya tentang keragaman aktivitas semata, namun juga latar belakang dan status pengunjung kedai kopi juga sangat beragam (Igiassi, 2017). Semakin beragamnya pemanfaatan kedai kopi maka membuat permintaan kedai kopi semakin meningkat, berbagai kedai kopi mulai bermunculan seiring dengan permintaan pelanggan akan tempat yang nyaman untuk berkumpul. Di sisi lain, kemunculan covid-19 turut mengakibatkan banyak UMKM kuliner peminat atau pembelinya terus mengalami kemerosotan bahkan dengan jumlah yang menurun drastis (Parhuniarti, 2021). Penurunan pembeli yang terjadi sangat drastis, maka berdampak besar pada banyaknya jumlah produk yang diproduksi menjadi sedikit. Hal ini tentunya akan berpengaruh besar pada omzet pada pelaku UMKM sektor kuliner (Parhuniarti, 2021). Hal-hal inilah yang kemudian menjadi pendorong pentingnya untuk dilakukan studi dalam memahami strategi yang diterapkan pada setiap kedai kopi yang ada.

Pringsewu merupakan kabupaten yang sudah menjelma menjadi tempat yang ramai dan ramah bagi pemuda. Berbagai bisnis yang menasar kalangan muda semakin menjamur. Merujuk pada penelusuran yang dilakukan, lebih dari 130 kedai kopi terdeteksi di Kabupaten Pringsewu, jumlahnya pun berpotensi jauh lebih

banyak karena tidak semua kedai kopi terdeteksi oleh aplikasi penelusuran. Kedai kopi yang ada di Pringsewu semakin kompetitif dalam menarik minat para konsumennya. Kedai kopi yang ada terus menyuguhkan pelayanan ekstra dengan menghadirkan berbagai varian menu yang selain variatif yang dibarengi dengan penyediaan sarana parkir yang luas, tempat yang cocok untuk berfoto hingga disuguhkan *live music* demi memberikan pengalaman yang berbeda dari para pesaingnya. Meski demikian, semakin berjalannya waktu, hampir setiap kedai yang ada mulai menerapkan strategi serupa. Suguhan *live music* hampir bisa ditemui pada setiap kedai yang ada di Pringsewu. Pun dengan penyediaan tempat, komposisi harga hingga varian menu yang ada terlihat cukup seragam. Keseragaman ini tentunya lambat laun akan menjadikan bisnis kedai kopi yang ada akan masuk pada persaingan yang semakin berat, hal ini karena tidak adanya pembeda utama yang dapat dijadikan sebagai pembanding bagi para konsumen dalam menentukan pilihan pada kedai kopi yang ada. *Blue Ocean Strategy* (BOS) atau strategi samudra biru adalah strategi yang berfokus pada penawaran nilai yang baru dengan beralih dari persaingan di ruang pasar yang ada yang telah dipenuhi oleh pesaing (samudra merah) pada ruang pasar baru (samudra biru) (Ellinger et.al, 2020). Mengingat persaingan yang begitu ketat dengan penawaran nilai yang hampir seragam, maka sangat penting untuk melakukan studi mengenai kemungkinan penawaran nilai-nilai baru yang ada menggunakan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Hal ini penting untuk dilakukan, karena banyak dari usaha yang ada melakukan persaingan dengan menggunakan penawaran nilai yang sama atau disebut *Red Ocean Strategy* (ROS).

Potensi konsumen kedai kopi di Kabupaten Pringsewu cukup besar, hal ini terlihat berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Pringsewu, pada tahun 2020 populasi di Kabupaten Pringsewu sebanyak 405.466 orang dan 160.650-nya merupakan kalangan muda dari usia 15-39 tahun (BPS Kabupaten Pringsewu, 2020). Jumlah tersebut dapat menjadi potensi tersendiri akan bisnis kedai kopi. Lampung yang menjadi penghasil kopi terbesar kedua dan cukup terkenal menjadi daya tarik tersendiri (Kementerian Perindustrian, 2017). Di samping daya tariknya, di tengah pandemi ini tentunya para pengusaha kedai kopi memiliki strategi pemasaran yang menarik untuk dibahas karena mampu bertahan di tengah

gempuran pandemi namun mereka tetap eksis dan mampu mempertahankan kinerja bisnis mereka. Maka dari itu, sangat penting untuk mengamati dan menyempurnakan strategi yang digunakan dengan pendekatan secara akademis agar formulasi yang ada menjadi lebih sempurna.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan memvisualisasikan berbagai fenomena yang ada, baik yang sifatnya alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan (Sukmadinata, 2011). Penelitian deskriptif secara umum tidak memberikan perlakuan, manipulasi pada variabel-variabel yang diteliti, namun penelitian jenis ini berusaha memvisualisasikan kondisi yang apa adanya. Adapun perlakuan yang dilakukan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dapat dikerjakan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan ini dilakukan dengan harapan akan menghasilkan penjelasan yang mendalam mengenai ucapan, tulisan, atau tingkah laku yang diamati dari individu, kelompok, penduduk maupun organisasi tertentu. Sementara itu, menurut Creswell (2008), dalam penelitian kualitatif, obyek atau peserta penelitian yang akan dipilih sebagai objek ditentukan oleh peneliti (*purposeful sampling*), yaitu melakukan seleksi terhadap sebuah tempat atau seseorang yang dinilai terbaik yang dapat membantu peneliti dalam memahami sebuah fenomena. Sementara itu, Muhajir (1991) menjelaskan bahwasanya penelitian kualitatif secara umum memilih sampel dalam jumlah yang relatif kecil dan cenderung memilih yang *purposive* daripada *random*. Hal ini bertujuan untuk membuat pemahaman yang lebih rinci guna membangun pemahaman yang bermanfaat dan membantu peneliti dalam memahami sebuah fenomena dan mengungkap rahasia yang terpendam. Berpegang pada teori tersebut, maka peneliti memilih tiga objek yang diteliti dan dinilai memenuhi kriteria dan dinilai terbaik, yaitu Hozz Coffe, Kedai Brondil dan MG Coffe and Resto.

Berdasarkan uraian-uraian diatas maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu (Studi Pada Hozz Coffe, Kedai Brindil, MG Coffe and Resto)”.

1.2 Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka teridentifikasi masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Merebaknya pandemi covid-19 mendorong para pengusaha kedai kopi untuk dapat merumuskan strategi bisnis yang mampu menarik minat pembeli demi menjamin keberlangsungan usaha yang dilaksanakan.

1.2.2 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang ada, maka penulis membatasi penelitian ini pada Analisis Penerapan *Blue Ocean Strategy* Menggunakan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan Pada Kedai Kopi yang dijadikan objek.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini adalah: Apakah *Blue Ocean Strategy* telah diterapkan Pada Kedai Kopi di Kabupaten Pringsewu atau masih menerapkan *Red Ocean Strategy*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah: “Untuk menjelaskan dan mendeskripsikan penerapan strategi bisnis pada kedai kopi di Kabupaten Pringsewu selama tahun 2021 apakah telah menerapkan *Blue Ocean Strategy* atau belum dan membantu merumuskan perbaikan strategi menggunakan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan ”.

1.5 Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1.5.1 Bagi Perusahaan

Melalui penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi bagi Usaha Kedai Kopi yang ada di Kabupaten Pringsewu, serta sebagai acuan dalam memilih dan menentukan strategi bisnis dalam bersaing untuk masa sekarang dan masa depan. Selain itu, turut memberikan dan menambah wacana dalam hal strategi bisnis serta memberi informasi tambahan dalam melihat para pesaing yang dalam industri yang serupa. Selain itu, pemilihan UMKM sebagai objek penelitian bermanfaat untuk membantu UMKM dalam melakukan formulasi strategi agar dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan kedai kopi skala besar.

1.5.2 Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bermanfaat serta dapat menjadi referensi bagi penulis lain untuk digunakan sebagai bahan tambahan dan pertimbangan dalam melakukan penelitian berikutnya yang relevan.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Samudra Merah (*Red Ocean Strategy*)

Strategi Samudra Merah atau *Red Ocean Strategy* merupakan gambaran dari apa yang terjadi dalam industri yang ditetapkan dan diterima, dan aturan persaingan yang sudah diketahui (Kim dan Mauborgne 2004: 2). Samudra Merah adalah industri atau pasar yang sudah terkenal. Secara umum para pesaing memberi tawaran fitur produk yang seragam, sama. Semuanya saling berebut konsumen dalam pasar yang sama. Hal tersebut akan mendorong persaingan yang sengit, dimana pasar yang sama menjadi ajang perebutan para pemain yang menawarkan produk yang seragam. Hal tersebut yang kemudian dikenal luas dengan *Red Ocean Strategy* yang menyiratkan berdarah-darah (Kusnita, 2019). Produk akan menjadi komoditas dan persaingan yang sengit antar perusahaan mengubah Samudra Merah menjadi lautan darah (Kim dan Mauborgne 2005 dalam Aditya et.al., 2019).

Hal yang penting adalah kemampuan untuk mengalahkan pesaing karena Samudra Merah akan terus menjadi hal penting dalam dunia bisnis. Namun, sebagian besar perusahaan memiliki penawaran yang lebih tinggi daripada permintaan, hal ini memaksa perusahaan harus bersaing merebut pangsa pasar yang ada. Maka dari itu, untuk menangkap keuntungan dan peluang pertumbuhan baru, perusahaan juga harus mampu untuk menciptakan *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne 2004).

2.2 Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

2.2.1 Pengertian Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

Blue Ocean Strategy atau strategi samudra biru berfokus pada ruang pasar yang belum terjamah, sisi ini memiliki permintaan dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Banyak strategi *Blue Ocean* yang diciptakan di luar strategi

industri yang ada. Prinsip utama *Blue Ocean Strategy* adalah mendefinisikan penawaran nilai yang baru dengan beralih dari persaingan di ruang pasar yang ada yang telah dipenuhi oleh pesaing (samudra merah) pada ruang pasar baru (samudra biru) (Ellinger et.al, 2020). Kim dan Mauborgne (2004) mengungkapkan bahwa dalam *Blue Ocean Strategy*, persaingan dalam industri tidak menjadi masalah karena aturan main baru akan dibentuk dalam *Blue Ocean Strategy* dan biasanya petahana seringkali menciptakan samudra biru dan biasanya dalam bisnis inti mereka. *Blue Ocean Strategy* menuntun para eksekutif perusahaan agar berani dan berjiwa wirausaha, belajar dari kegagalan serta berani membuat langkah-langkah revolusioner (Samsu, et.al, 2016). Perbandingan *Blue Ocean Strategy* dan *Red Ocean Strategy* ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Perbedaan Strategi Samudra Merah dengan Samudra Biru

Strategi Samudra Merah	Strategi Samudra Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada dalam industri.	Menciptakan ruang pasar yang baru dalam industri.
Memerangi persaingan yang ada	Menciptakan sarana persaingan baru
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru yang tercipta
Memilih antara nilai – biaya (<i>value cost trade – off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai - biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Sumber: diolah dari Kim dan Mauborgne (2004)

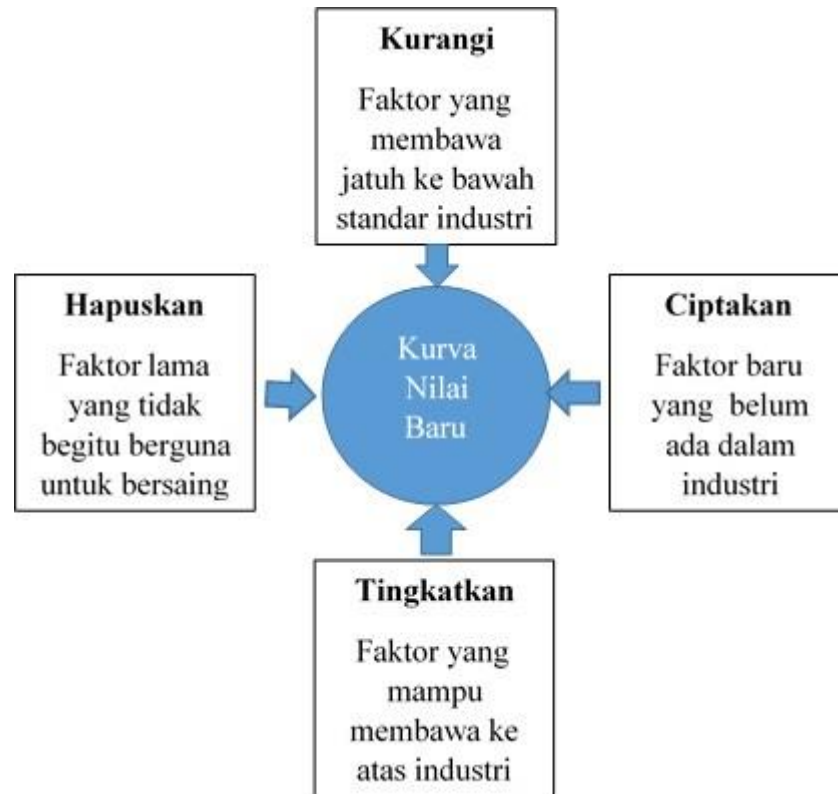
2.2.2 Inovasi Nilai : Batu-Pijak Strategi Samudra Biru

Menurut Aditya et.al. (2019), inovasi nilai merupakan pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara simultan yang menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Inovasi nilai kemudian diciptakan di area di mana perilaku bisnis memiliki dampak positif pada struktur biaya dan tawaran bagi pembeli. Tindakan yang dilakukan perusahaan harus berdampak positif pada struktur biaya dan proposisi nilai bagi pembeli untuk membangun inovasi nilai yang sesuai dengan keinginan konsumen (Aditya et.al., 2019). Pengurangan biaya dapat dicapai dengan menghilangkan atau mengurangi faktor kompetitif utama dalam sektor industri yang dimasuki.

Pada dasarnya, untuk meningkatkan nilai pembeli maka pelaku usaha dapat menambah dan membuat berbagai fitur atau bagian dari produk yang belum ditawarkan dalam industri. Nantinya, pengurangan biaya yang lebih besar akan terjadi ketika penjualan meningkat pesat akibat dari keunggulan yang diciptakan. Secara prinsip, nilai yang diberikan tanpa inovasi cenderung hanya berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar. Mungkin nilai akan bertambah, namun tidak mampu untuk membuat perusahaan menonjol dalam industri akibat keunggulannya. Inovasi yang tanpa nilai cenderung hanya bergantung pada teknologi, kepemimpinan pasar dan hal-hal futuristik. Strategi samudra biru yang baik adalah strategi yang tidak mudah untuk ditiru para pesaingnya (Aditya et.al., 2019).

2.2.3 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam mewujudkan samudra biru melalui inovasi nilai, maka diperlukan kerangka kerja analisis yang secara umum disebut sebagai kerangka kerja empat langkah. Kim dan Mauborgane (2005) menjelaskan bahwa kerangka kerja empat langkah tersebut terdiri dari hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan. Adapun kerangka kerja empat langkah dari Kim dan Mauborgane (2005) tersaji dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Empat Langkah

Profil strategis *Blue Ocean Strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2014), memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi.

1. Terpusat, perusahaan tidak mendistribusikan usahanya kepada semua pemain utama dalam persaingan bisnis.
2. Divergensi, berasal dari pertimbangan dan pencarian alternatif, bukan dari melakukan perbandingan dengan pesaing. Perusahaan harus berusaha untuk menjauh dari pesaing lain, dan menawarkan sesuatu yang berbeda dan mencari tahu apa yang penting dan unik bagi pembeli (Sakdiyah et.al, 2020).
3. Moto yang baik, moto yang baik tidak hanya menyampaikan pesan yang jelas, namun juga harus secara jujur mempromosikan penawaran produk perusahaan.

2.2.4 Tata Cara untuk Mewujudkan *Blue Ocean Strategy*

Penerapan strategi samudra biru dapat dilaksanakan jika prasyarat yang ada telah terpenuhi terlebih dahulu (Halimatus Sakdiyah dkk, 2020). Menurut Kim dan Mauborgne (2005), ada enam prinsip yang harus dilaksanakan dalam mengimplementasikan *Blue Ocean Strategy*. Keenam prinsip tersebut diantaranya yaitu dari pertama sampai keempat merupakan bagian perumusan *Blue Ocean Strategy*. Sedangkan prinsip kelima sampai keenam merupakan bagian dari implementasi *Blue Ocean Strategy*. Enam prinsip *Blue Ocean Strategy* tersaji dalam tabel dibawah ini.

Tabel 2.2 Enam Prinsip Strategi Samudra Biru

Prinsip-Prinsip Pemasaran	Faktor Risiko yang Ditangani oleh Setiap Prinsip
Merekonstruksi batasan pasar	Risiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan angka	Risiko perencanaan
Menjangkau dan memenuhi kebutuhan yang ada	Risiko skala
Menjalankan strategi secara tepat	Risiko model bisnis
Mengatasi hambatan utama organisasi	Risiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Risiko manajemen

2.2.4.1 Prinsip 1: Merekonstruksikan Batasan Pasar

Untuk menemukan kembali batas-batas pasar, baik melalui inisiatif *Red Ocean* atau *Blue Ocean*, dalam pelaksanaannya pasti selalu melibatkan peluang dan risiko. Namun, saat ini lingkungan persaingan dinilai sangat tidak seimbang dan cenderung lebih fokus pada alat dan alat kerja analitis untuk meraih keberhasilan dalam persaingan samudra Merah. Selama ini dilakukan, maka samudra Merah

akan terus mendominasi setiap agenda strategis perusahaan, meskipun perusahaan terus dituntut untuk menciptakan samudra Biru sesuai tuntutan zaman. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk mengambil tindakan melampaui ruang pasar yang ada, namun sejauh ini banyak perusahaan yang tidak mengambil keputusan terkait rekomendasi tersebut secara serius. \

Kim dan Mauborgane (2005) menjelaskan bahwa ada enam pendekatan dasar untuk membentuk kembali batas-batas pasar diantaranya sebagai berikut.

1) Langkah 1: Melihat industri alternatif

Pada dasarnya, bisnis sebuah perusahaan tidak hanya bersaing dengan perusahaan dalam industri yang sama. Padahal, perusahaan juga turut bersaing dengan perusahaan dari sektor lain yang memproduksi barang dan jasa alternatif terkait. Produk alternatif tersebut lebih luas daripada hanya produk pengganti. Produk atau layanan dengan format yang berbeda, tetapi menawarkan fungsionalitas dasar atau utilitas/manfaat yang sama sering kali menjadi barang pengganti alternatif.

2) Langkah 2: Mencermati kelompok-kelompok strategis di dalam industri

Blue Ocean berusaha untuk mengamati industri alternatif yang ada. Selain itu, *Blue Ocean* dimungkinkan juga untuk mengamati kelompok-kelompok strategis. Hal tersebut mengacu pada sekelompok perusahaan dalam industri yang memiliki strategi sejenis atau sama.

3) Langkah 3: Melihat Rantai Pembeli

Pada sebagian besar industri, pesaing memiliki definisi umum mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Namun pada kenyataannya terdapat rantai “pembeli” yang secara langsung maupun tidak langsung ikut serta dalam mempengaruhi keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau layanan mungkin berbeda dari pengguna sebenarnya dan dalam sejumlah kasus bahkan mungkin memiliki dampak yang signifikan. Hal ini yang harus dicermati bagaimana pandangan dari pengguna yang sebenarnya.

- 4) Langkah 4: Mencemati penawaran produk dan layanan pelengkap
Sangat sedikit produk dan layanan yang mampu melebihi dampak yang dihasilkannya. Dalam kebanyakan kasus, produk dan layanan lain akan memengaruhi nilai dari sebuah produk atau layanan. Namun, di sebagian besar industri, para pesaing akan bertemu dalam batasan produk dan layanan industri.
- 5) Langkah 5: Menguji daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
Persaingan dalam sebuah industri bukan hanya bertumpu pada konsep umum dari rangkaian produk dan jasa, tetapi juga cenderung berfokus pada salah satu dari dua kemungkinan basis daya tarik. Banyak industri yang bersaing pada harga dan fungsionalitas, terutama berdasarkan perhitungan keuntungan utilitas dan daya tarik pembeli yang bersifat emosional. Industri lain bersaing terutama untuk daya tarik emosional para pembelinya.
- 6) Langkah 6: Mengamati waktu
Semua industri akan sangat dipengaruhi oleh tren eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Kita bisa mencermati seberapa cepat Internet tumbuh atau bagaimana gerakan global dalam melakukan perlindungan lingkungan. Dengan melihat tren ini dari sudut yang tepat, maka kita dapat mengetahui bagaimana cara menciptakan peluang untuk *Blue Ocean*.

2.2.4.2 Prinsip 2: Fokus pada gambaran besar, bukan angka

Prinsip ini adalah kunci untuk melakukan perencanaan agar investasi waktu dan energi tidak berlebihan dengan hanya menghasilkan langkah taktis dalam *Red ocean*. Dalam hal prinsip ini berusaha untuk mengembangkan pendekatan alternatif dalam proses perencanaan strategis dari strategis kanvas. Pendekatan ini secara konsisten mengarah pada strategi yang melahirkan kreativitas dari orang yang beragam dalam suatu organisasi, memperluas bisnis kepada *Blue Ocean* dan memfasilitasi pemahaman dan komunikasi yang baik demi melakukan implementasi yang efektif.

Kim dan Mauborgane (2005) menyatakan bahwa ada empat langkah untuk melihat *Blue Ocean Strategy*. Berikut adalah tabel yang menguraikan empat langkah untuk memvisualisasikan strategi.

Tabel 2.3 Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi

1. Kebangkitan Visual	2. Eksplorasi Visual	3. Pameran Strategi Visual	4. Komunikasi Visual
Membandingkan bisnis yang dijalankan dengan bisnis pesaing dengan menggambar kanvas strategi	Mengeksplorasi enam jalan penciptaan samudra biru di lapangan	Menggambar kanvas strategi “masa depan” yang didasarkan pada pengetahuan yang didapat dari pengalaman lapangan.	Menuangkan profil strategis yang lalu dan yang akan datang di satu halaman agar mudah dibandingkan

1. Kebangkitan Visual	2. Eksplorasi Visual	3. Pameran Strategi Visual	4. Komunikasi Visual
Melihat bagian strategi yang mana yang perlu perubahan.	Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif	Mendapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing, dan non konsumen.	Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru
	Melihat faktor apa yang harus dihapuskan, diciptakan atau diubah	Menggunakan umpan balik itu untuk membangun strategi “masa depan” terbaik perusahaan	

Sumber: Diolah dari Kim dan Mauborgane (2004)

a. Peta Pioneer Migrator Settler (PMS)

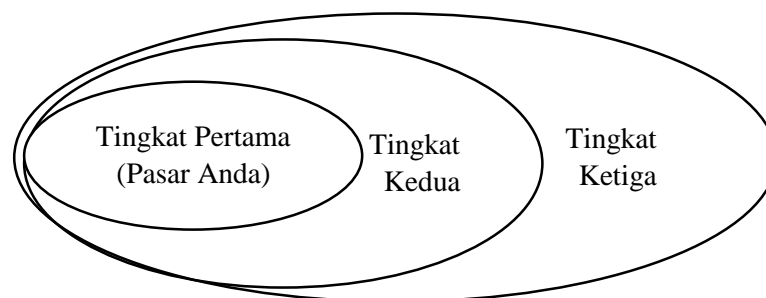
Kanvas Strategi dan Peta Pioneer Migrator Settler memungkinkan perusahaan untuk memvisualisasikan strategi bisnis yang dimiliki. Dengan menggambar kanvas strategi membuat perusahaan untuk mampu menentukan posisi sekarang dan masa depan. Semua perusahaan yang menggunakan Pioneer Migrator Settler (PMS) untuk menciptakan Samudera Biru dalam penelitian maka kemudian disebut pionir. Pionir sendiri merupakan perusahaan yang memberikan nilai kepada konsumen dari yang belum pernah ada sebelumnya. Perusahaan yang menjadi pionir merupakan perusahaan yang ahli dalam strategi samudera biru. Hal ini membuat perusahaan memiliki kurva nilai yang jauh dari persaingan dan kanvas strategis. Seorang pemain bisnis mapan, yang dikenal sebagai

Settler, biasanya memberikan kontribusi kecil untuk pertumbuhan bisnis mereka di masa depan.

Para *Settler* banyak yang terperangkap di dalam samudra Merah. Sementara itu, posisi *Migrator* berada di tengah-tengah keduanya. Perusahaan-perusahaan ini akan terus memperluas kurva industri dengan menawarkannya produk pada lebih banyak konsumen dengan harga lebih rendah, tetapi mereka tidak mengubah bentuk dasar kurva yang ada. Perusahaan-perusahaan tersebut berusaha menawarkan nilai yang lebih baik, namun mereka tidak berinovasi pada produk yang diberikan. Para *Settler* berada di antara samudra biru dan samudra merah. Meski demikian, peta PMS tidak digunakan dalam penelitian ini, dan peneliti berusaha mengembangkan pembahasan dari kanvas strategi.

2.2.4.3 Prinsip 3: Menjangkau dan memenuhi kebutuhan yang ada

Prinsip ini adalah kunci untuk mencapai inovasi nilai. Demi mencapai hal ini, maka perusahaan harus mengatasi dua praktek strategi tradisional. Pertama, perusahaan harus terus fokus pada konsumen yang sudah ada. Serta yang kedua, perusahaan harus terus menyempurnakan segmentasi yang digunakan dengan mempertimbangkan berbagai perbedaan yang timbul di antara pembeli. Posisi pasar untuk non-konsumen tingkat pertama, non-konsumen tingkat kedua dan non-konsumen tingkat ketiga dijelaskan di bawah ini.



Gambar 2.2 Tiga tingkatan Nonkonsumen
Sumber: Diolah dari Kim dan Mauborgne (2004: 104)

1) Non-konsumen tingkat 1

Pada tingkatan ini para pelanggan sembari mencari sesuatu yang lebih baik, maka untuk sementara waktu tetap menggunakan produk yang tersedia di pasar saat ini demi untuk memenuhi kebutuhannya. Ketika para pelanggan tersebut berhasil menemukan pilihan yang lebih baik, maka mereka meninggalkan produk tersebut. Dalam hal ini, para konsumen yang berada di tepi pasar. Ketika jumlah pelanggan potensial meningkat, maka akan menyebabkan pasar mengalami stagnasi serta menimbulkan tantangan bagi pertumbuhan perusahaan. Namun pada kenyataannya, dalam tingkatan pertama ini memiliki permintaan yang cukup potensial yang menunggu untuk dipuaskan perusahaan.

2) Non-konsumen tingkat dua

Pada tingkatan ini, kelompok non-konsumen yang ada memilih untuk tidak menggunakan produk yang ditawarkan di pasar saat ini karena dinilai tidak efektif atau memang berada di luar jangkauannya. Kelompok ini lebih memilih untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan sarana lainnya atau hanya cukup diabaikan saja. Namun demikian, sebenarnya dalam tingkatan kedua ini merupakan lautan permintaan yang juga potensial yang menunggu untuk dieksplorasi oleh perusahaan.

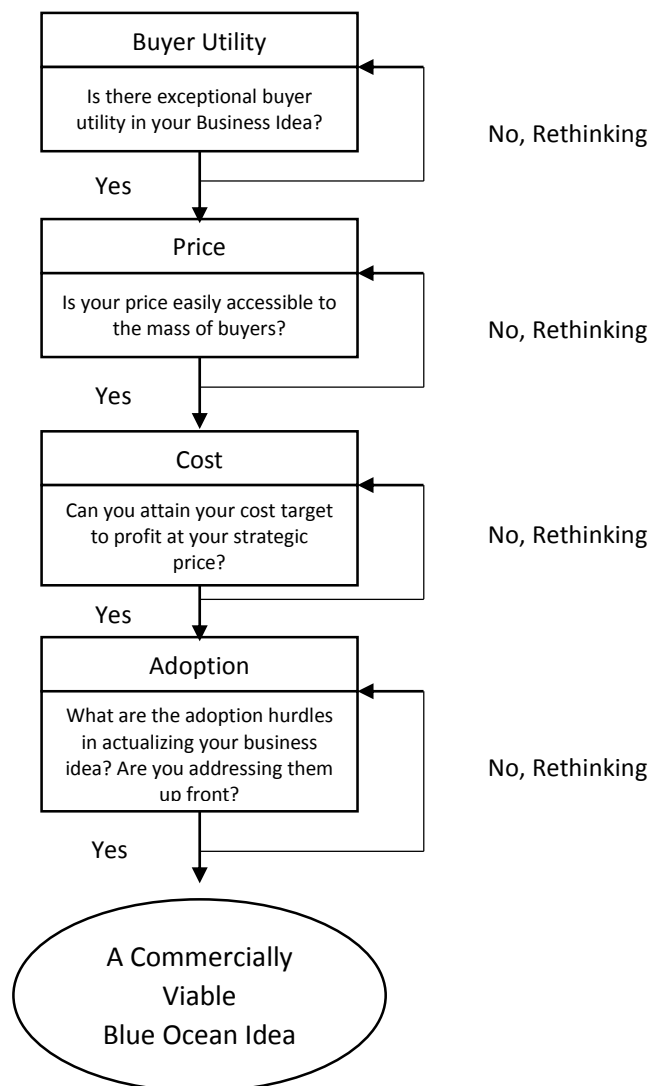
3) Non-konsumen Tingkat Ketiga

Orang-orang dalam kelompok ini selalu ada dalam sebuah industri. Biasanya, para pelanggan dalam tingkatan ini memang sengaja tidak ditargetkan atau memang dipandang sebagai pelanggan yang tidak potensial oleh para pelaku industri. Hal ini disebabkan karena kebutuhan orang-orang dalam tingkatan ini sudah dianggap menjadi sasaran pasar dari perusahaan atau industri lainnya.

2.2.4.4 Prinsip 4: Menjalankan Strategi secara tepat

Perusahaan harus mampu mengembangkan strategi *Blue Ocean* dalam hal utilitas pembeli, harga, biaya hingga perekrutan. Untuk mengetahui manfaat pembeli, Kim dan Mauborgne (2005) telah mengembangkan peta minat pembeli

dan enam lapis manfaat (meliputi konsumsi berdasarkan jenis kelamin, kesederhanaan, kenyamanan, risiko, kesenangan dan citra, kerentanan lingkungan) yang akan membantu menyempurnakan analisis. Kedua parameter tersebut nantinya dapat diperdalam dengan silang observasi terhadap suatu studi pertanyaan pada tahap mana terdapat hambatan yang lebih besar bagi produktivitas konsumen, kesederhanaan, kenyamanan, risiko, kesenangan dan citra, serta rasa hormat terhadap lingkungan. Kesemuanya disajikan secara tabulatif



Gambar 2.3 Rangkaian strategis samudra biru
Sumber: Kim dan Mauborgne (2004)

1) Skema Koridor Harga Massa

Dalam usaha mempertajam analisis mengenai biaya, maka digunakan skema koridor harga massal yang terdiri dari dua langkah berikut.

- Mengidentifikasi koridor harga untuk tiga jenis produk substitusi dengan format yang sama, bentuk sama fungsi yang berbeda dan format dan fungsi yang berbeda dengan tujuan yang sama.
- Dalam menentukan koridor harga dapat dibagi menjadi tiga. Pertama, Harga batas atas adalah perlindungan hukum dan perlindungan sumber daya. Kedua, penerapan harga batas bawah merupakan tingkat rata-rata perlindungan hukum dan perlindungan aset, dan ketiga harga *top-down* atau harga atas bawah adalah tingkat perlindungan hukum rendah yang mudah ditiru.

2) Siklus Pengalaman Pembelian

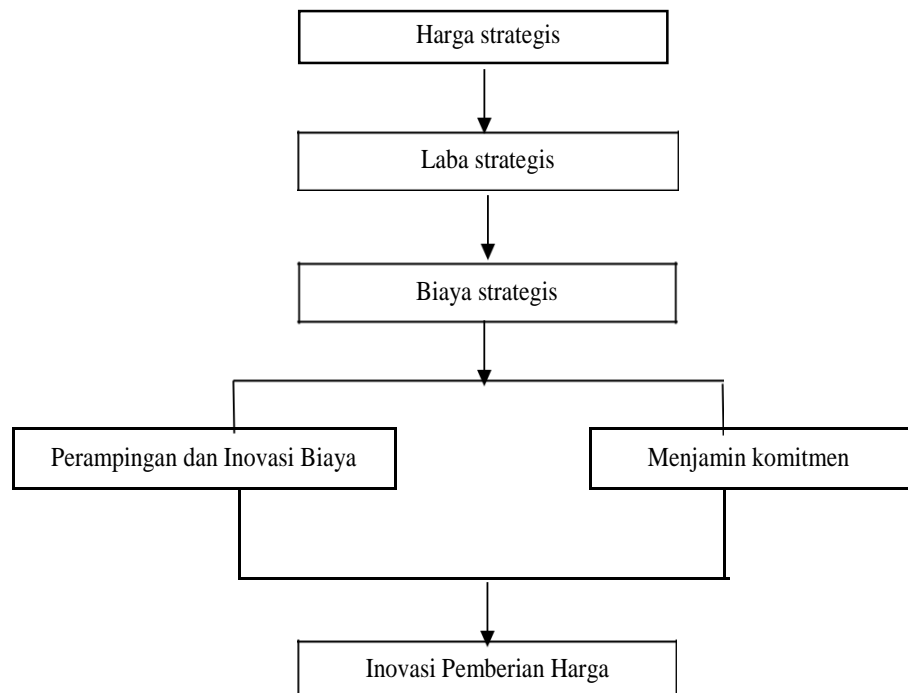
Kajian rinci untuk mengetahui siklus pengalaman belanja dijabarkan dalam deskripsi berikut.

- Pembelian: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menemukan produk yang Anda butuhkan? Apakah tempat pembelian menarik dan mudah diakses? Seberapa lama transaksi yang terjadi?
- Pengiriman: Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerima kiriman? Seberapa sulit Anda mengatur sendiri pengiriman barang yang Anda beli?
- Penggunaan: Apakah produk memerlukan pelatihan atau dukungan khusus? Apakah mudah disimpan saat tidak digunakan? Apakah produk memberikan lebih banyak daya daripada yang dibutuhkan pengguna? Apakah produk Anda memiliki lebih banyak fitur?
- Pelengkap: Apakah pembeli membutuhkan produk atau layanan lain agar produk berfungsi? Berapa biaya produk / layanan yang didukung? Berapa lama waktu yang dibutuhkan produk/layanan

lain? Seberapa sulitkah produk/jasa lainnya? Seberapa mudah untuk mendapatkan produk/jasa lain?

- Pemeliharaan: Apakah produk memerlukan perawatan eksternal? Seberapa mudah merawat dan memperbaiki produk Anda? Berapa biaya pengobatannya?
- Pembuangan limbah: Apakah produk menghasilkan limbah? Seberapa sederhana proses penanganan produk? Apakah ada masalah hukum dan lingkungan mengenai pembuangan produk yang aman? Berapa biaya untuk membayar sebuah produk?

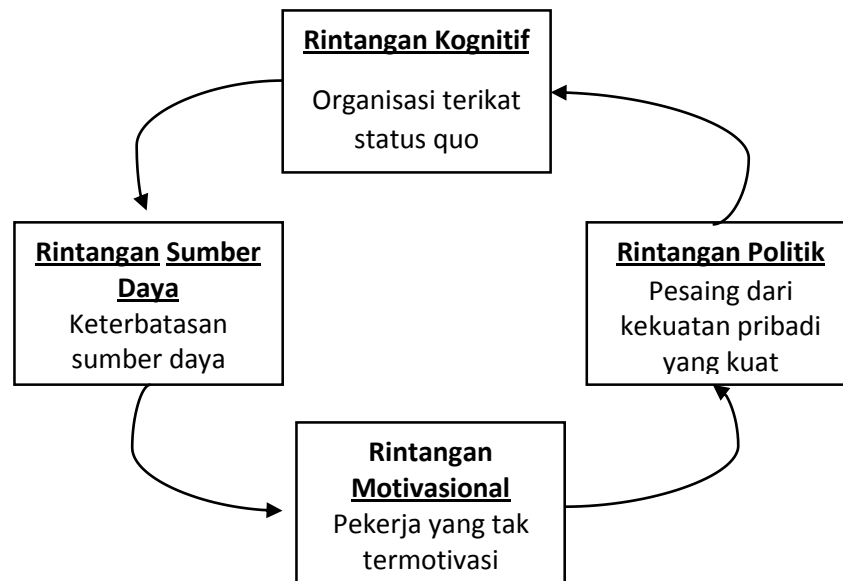
Pembiayaan yang ditargetkan harus diberikan harga berdasarkan penilaian strategis dengan laba margin rendah. Untuk menerapkannya, perusahaan harus menyadari kemampuan mereka untuk mengatasi kekhawatiran pemangku kepentingan seperti karyawan, mitra bisnis dan masyarakat umum. Ketertarikan mereka ditunjukkan pada di bawah.



Gambar 2.4 Skema Pemetaan Harga
Sumber: Diolah dari Kim dan Mauborgne (2004)

2.2.4.5 Prinsip 5: Mengatasi Hambatan Utama Organisasi

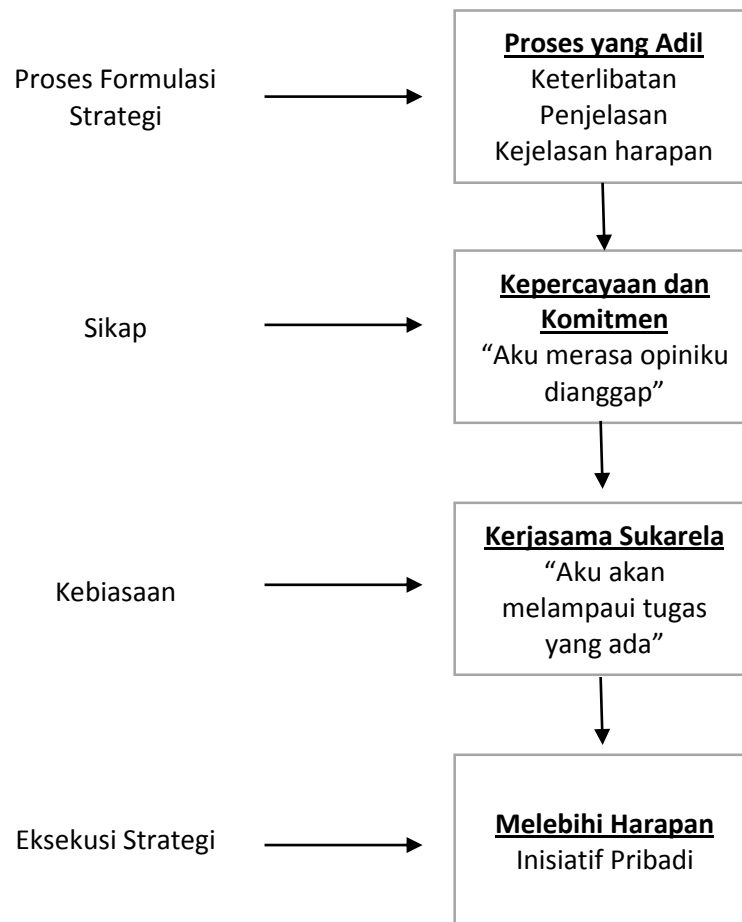
Setidaknya terdapat empat rintangan organisasi untuk melakukan eksekusi pada strategi yang telah ditetapkan, yaitu: rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan politik dan rintangan motivasional. Rintangan-rintangan tersebut satu sama lain saling terkait dan dapat digambarkan melalui skema berikut.



Gambar 2.5 Empat Rintangan Organisasi bagi Eksekusi Strategi
Sumber: Diolah dari Kim dan Mauborgne (2005)

2.2.4.6 Prinsip 6: Mengintegrasikan Eksekusi Kedalam Strategi

Dalam prinsip ini akan menimbulkan sejumlah pengaruh terhadap sikap dan perilaku orang ketika manajemen melaksanakan strategi yang dibuat. Hal tersebut dapat digambarkan dengan skema di bawah.



Gambar 2.6 Proses yang Adil Memengaruhi Sikap dan Prilaku Seseorang
Sumber: Diolah dari Kim dan Mauborgne (2004)

2.3 Tabel Operasional Variabel

Adapun tabel operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

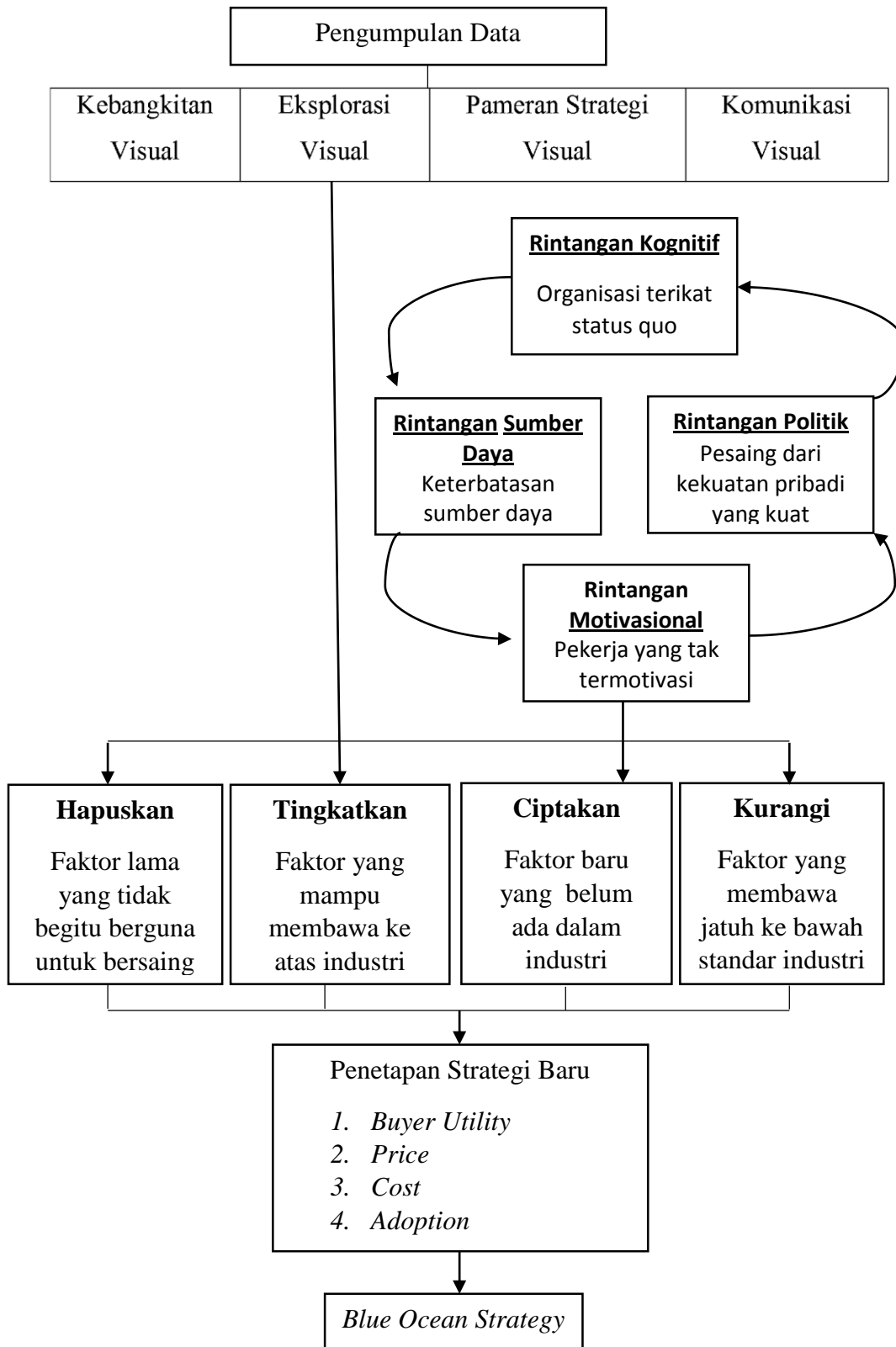
Tabel 2.4
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Skala
<i>Buyer Utility</i>	1. Nilai lebih dari pesaing 2. Nilai berbeda dari pesaing	Guttman
<i>Price</i>	1. Harga terjangkau bagi segmen pasar 2. Harga lebih murah dari pesaing	Guttman

Variabel	Indikator	Skala
<i>Cost</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Biaya sesuai dengan target pasar2. Biaya yang ditetapkan bisa memperoleh laba optimal	Guttman
<i>Adoption</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Mengetahui hambatan2. Menangani hambatan pengadopsian	Guttman

Sumber: Kim dan Mauborgne (2004)

2.4 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran

Penetapan strategi yang baik akan sangat berpengaruh pada hasil yang didapatkan dalam berbisnis. Dalam kaitannya penerapan strategi bisnis, maka sangat penting untuk melihat sejauh mana strategi yang ada diterapkan dengan baik dan lebih baik dari para pesaingnya. Perusahaan harus berusaha melakukan visualisasi dari setiap segi bisnis yang dilaksanakan agar dapat mengetahui kondisi sesungguhnya dalam bisnis yang dijalankan. Melalui visualisasi berbagai aspek seperti kebangkitan visual, eksplorasi visual, pameran strategi visual dan komunikasi visual pada akhirnya akan melahirkan inovasi nilai yang akan membantu pencapaian bisnis. Menurut Aditia et.al. (2019), inovasi nilai merupakan pengejaran diferensiasi dan biaya rendah secara simultan yang menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Hal ini penting untuk dicapai dan dapat dicapai melalui kerangka kerja empat langkah yaitu hapuskan, tingkatkan, ciptakan dan kurangi. Kerangka kerja empat langkah ini dapat juga digunakan dalam mengatasi hambatan yang ada hingga kemudian merumuskan strategi baru.

III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif kualitatif. Yin (2011) menyebutkan bahwasanya penelitian kualitatif mewakili pandangan dan perspektif orang-orang yang diberi label sebagai partisipan dalam sebuah penelitian. Penelitian kualitatif berbeda dengan jenis penelitian lainnya karena kemampuannya untuk mewakili pandangan dan perspektif para partisipan dalam sebuah penelitian serta mampu menangkap perspektif mereka yang menjadi tujuan utama dari penelitian kualitatif (Yin, 2011). Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian untuk mendapatkan rincian yang komprehensif tentang suatu fenomena yang sedang terjadi (Aditya et.al., 2019).

Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan dan memvisualisasikan berbagai fenomena yang ada, baik yang sifatnya alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, dan keterkaitan antar kegiatan (Sukmadinata, 2011). Penelitian deskriptif secara umum tidak memberikan perlakuan, manipulasi pada variabel-variabel yang diteliti, namun penelitian jenis ini berusaha memvisualisasikan kondisi yang apa adanya. Adapun perlakuan yang dilakukan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dapat dikerjakan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pendekatan ini dilakukan dengan harapan akan menghasilkan penjelasan yang mendalam mengenai ucapan, tulisan, atau tingkah laku yang diamati dari individu, kelompok, penduduk maupun organisasi tertentu.

3.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini dipilih dengan didasarkan pada asumsi bahwa subjek merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian yang sedang berlangsung. Subyek dalam penelitian ini adalah manajer tingkat pertama dari ojek yang diteliti. Pemilihan subjek ini karena manajer tingkat pertama merupakan juru taktik yang memahami pasar dan persaingan kafe yang dipimpinnya. Selain itu, para manajer tingkat pertama merupakan orang yang memahami secara mendalam mengenai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

Objek penelitian ini diarahkan pada dua tiga Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu, yaitu:

1. Hozz Coffee yang beralamat di Gang Ansor, Jl Sapuhanda, Kecamatan Ambarawa Kabupaten Pringsewu.
2. Kedai Brindil yang beralamat di di Jl. Raya Margodadi, Mayor Sumarto Ambarawa, Kecamatan Ambarawa, Kabupaten Pringsewu
3. MG Coffe and Resto yang beralamat di Jl Cempedak, Kecamatan Pagelaran Kabupaten Pringsewu

Menurut Cresswell (2008), dalam penelitian kualitatif, obyek atau peserta penelitian yang akan dipilih sebagai ojek ditentukan oleh peneliti (*purposivel sampling*), yaitu melakukan seleksi terhadap sebuah tempat atau seseorang yang dinilai terbaik yang dapat membantu peneliti dalam memahami sebuah fenomena. Sementara itu, Muhajir (1991) menjelaskan bahwasanya penelitian kualitatif secara umum memilih sampel dalam jumlah yang relatif kecil dan cenderung memilih yang *purposive* daripada *random*. Hal ini bertujuan untuk membuat pemahaman yang lebih rinci guna membangun pemahaman yang bermanfaat dan membantu peneliti dalam memahami sebuah fenomena dan mengungkap rahasia yang terpendam. Berpegang pada teori tersebut, maka peneliti memilih tiga objek yang diteliti dan dinilai memenuhi kriteria dan dinilai terbaik, yaitu Hozz Coffe, Kedai Brondil dan MG Coffe and Resto.

Penentuan objek didasarkan pada sejumlah kriteria yang disusun agar memenuhi unsur sesuai tujuan penelitian. Kriteria pencarian ini adalah:

1. Memiliki aset antara Rp 50.000.000 hingga Rp 10.000.000.000. (Kemenkop RI, 2008).
2. Omzet maksimal dalam setahun adalah Rp 50.000.000.000. (Kemenkop RI, 2008).
3. Jumlah karyawan (1-99 orang)

Pemilihan jumlah karyawan tersebut didasarkan pada objek penelitian bahwasanya yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah UMKM. BPS (2013) menjelaskan bahwasanya industri rumah tangga atau mikro ciri-cirinya memiliki pekerja 1-4 orang, industri kecil 5-19 orang pekerja, industri menengah dengan 20-99 orang pekerja dan industri besar dengan pekerja 100 orang atau lebih.

3.3 Sumber Data

Studi ini mendukung informasi yang mendalam untuk menganalisis penerapan strategi Samudera Merah dan Samudera Biru yang digunakan pada *Coffe Shop* yang dijadikan objek penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini membutuhkan informasi dari pihak-pihak yang berkepentingan agar dapat memasukkan data yang relevan dalam pengumpulan data. Dalam studi ini, sumber data dibagi menjadi dua:

1. Sumber data yang pertama yaitu sumber data primer. Sinulingga (2015) menyebutkan bahwa sumber data primer diperoleh dengan cara meneliti/mengamati secara langsung pada sumber-sumber penelitian yang bersangkutan. Pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, angket dan metode observasi.
2. Sumber data kedua yaitu data sekunder. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dari pihak lain dan dapat dihimpun dari berbagai sumber seperti hasil penelitian terdahulu, ulasan literatur, dan dokumen lainnya yang relevan (Puspitasari, 2019). Data sekunder telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain yang tidak lagi perlu digali atau

dipelajari oleh peneliti yang bersangkutan, namun peneliti berikutnya hanya cukup mengumpulkan saja.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Yin (2011) menjelaskan bahwa ketika melakukan penelitian kualitatif, maka peneliti sudah mulai membuat catatan untuk studi selama prosedur awal dan desain penelitian yang dilaksanakan, baik melalui buku maupun berupa rekaman. Dalam studi ini, pengumpulan data dilakukan dengan sejumlah cara. Pengumpulan data merupakan teknik yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang cukup baik yang dilakukan melalui wawancara maupun pengamatan secara langsung pada subjek.

3.4.1 Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dan informasi melalui komunikasi secara langsung dengan narasumber yang terkait dengan objek yang diteliti.

3.4.2 Observasi

Pengamatan disebut sebagai dasar dari seluruh ilmu pengetahuan yang ada (Nasution dalam Sugiyono, 2012). Ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yang ada dan data tersebut merupakan fakta tentang realitas yang diperoleh melalui kegiatan pengamatan yang dilakukan.

3.5 Informan Penelitian

3.5.1 Informan

Informan adalah orang yang menjadi sumber informasi dalam penelitian. Informan menjadi orang yang memahami informasi tentang permasalahan penelitian yang berfungsi untuk memberikan informasi tentang konteks dan keadaan penelitian.

Dalam memilih informan, peneliti mendasarkan pada orang yang memahami dan berkaitan dengan teori yang akan dikaji di dalam penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan informan kunci. Maksud dari informan kunci adalah seorang informan yang mengetahui

sebagian besar informasi tentang objek penelitian atau mengetahui data yang dihimpun peneliti secara langsung dari sumber primer.

3.5.2 Teknik Penentuan informan

Peneliti menggunakan teknik identifikasi untuk menentukan informan yang sesuai. Dalam metode ini, peneliti menggunakan metode teknik *purposive*. Teknik *purposive* menurut Sinulingga (2015) adalah teknik untuk mengidentifikasi informan dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Adapun yang dijadikan pertimbangan dalam memilih informan dalam penelitian ini adalah Top manajer kedai kopi/ pemilik kedai kopi secara langsung. Alasannya karena top manajer/ pemilik kedai kopi adalah orang yang secara jelas mengetahui strategi apa yang diterapkan dalam kedai kopi yang dijalankan.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data dapat dipahami sebagai proses untuk mencari dan menyusun dengan teratur dari sekumpulan data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan dan dokumen lainnya agar membuatnya mudah untuk dipahami dan dapat dibagikan hasil temuan dari penggalian data tersebut dengan orang lain. Yin (2011) mengungkapkan bahwa dalam melakukan analisis data kualitatif, penetapan kata-kata sederhana atau frasa pendek penting untuk digunakan dengan tujuan untuk menangkap makna dari sebagian besar data tekstual atau visual (asli). Hal ini terlepas dari penggunaan perangkat lunak komputer atau tidak, peneliti harus membuat keputusan menandai setiap item, termasuk apa yang harus dianalisis dan bagaimana cara menganalisisnya.

Yin (2011) juga menyarankan menggunakan logika replikasi sebagai pendekatan di dalam proses analisisnya. Pada proses ini, setiap kasus diharuskan mengalami prosedur penelitian yang sama, hingga akan mendapatkan hasil penelitiannya masing-masing. Selanjutnya, hasil dari masing-masing penelitian akan di perbandingkan, hal ini berguna untuk menentukan kesamaan dan

perbedaannya. Hasilnya dipergunakan untuk menjelaskan pertanyaan penelitian pada umumnya dan khususnya pencapaian atas maksud dan tujuan penelitian (Yin, 2011).

3.6.1 Reduksi Data

Reduksi berarti merangkum, memilih unsur yang penting dan memfokuskan pada hal yang pokok dengan cara membuang yang tidak perlu. Hal ini dilakukan karena pada umumnya, jumlah data yang diambil di lapangan sering kali sangat banyak dan besar dan perlu didokumentasikan dengan hati-hati. Dalam melakukan reduksi data memerlukan proses berpikir sensitif yang membutuhkan kecerdasan, fleksibilitas dan wawasan dari para peneliti.

3.6.2 Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi memiliki dua dimensi yaitu sumbu horizontal dan sumbu vertikal. Dimana pada sumbu horizontal mewakili rentang dari faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri. Sedangkan sumbu vertikal menggambarkan tingkat penawaran yang didapatkan pembeli dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Nantinya, dalam membangun kanvas strategi akan digunakan indikator berdasarkan pada data yang diperoleh kemudian diberikan skala 1-5 sesuai skala likert dimana angka 5 menunjukkan sangat baik, 4 berarti baik, 3 berarti umum, 2 berarti buruk dan 1 berarti sangat buruk terhadap indikator yang muncul dalam kerangka kerja empat langkah dan kemudian divisualisasikan ke dalam kanvas strategi.

3.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan atau yang biasa disebut dengan Grid ERRC (*Eliminate, Reduce, Rise, Create*) adalah alat analisis yang melengkapi langkah dari kerangka kerja empat langkah. *Rise* merupakan

faktor-faktor yang harus dinaikkan di atas standar industri; Ciptakan, merupakan faktor-faktor yang harus diciptakan yang belum pernah diciptakan oleh industri; *Reduce* merupakan faktor-faktor yang harus dikurangi di bawah standar industri; *Eliminate* merupakan faktor-faktor yang harus dihilangkan (Aditya et.al., 2019). Grid ini akan mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengajukan empat pertanyaan dalam kerangka empat langkah, tetapi juga bertindak berdasarkan empat pertanyaan tersebut untuk menciptakan kurva nilai baru. Menurut Kim dan Mauborgne (2005:60), perusahaan akan mendapatkan empat manfaat utama dengan mendorong mereka mengambil tindakan berdasarkan skema ini. Empat manfaat tersebut sebagai berikut.

- a. Mendorong perusahaan untuk memutuskan *trade-off* antara nilai dan biaya dengan mengejar diferensiasi dan biaya rendah.
- b. Perusahaan yang hanya fokus pada inovasi dan kreativitas akan dapat dikalahkan, karena mereka hanya akan meningkatkan struktur biaya. Perusahaan yang sering mengubah produk dan layanan secara berlebihan juga akan terdampak
- c. Skema ini mudah dipahami oleh manajer di semua level. Hal ini akan meningkatkan keterlibatan semua pihak lebih dalam dan dalam intensitas yang tinggi.
- d. Karena merupakan tugas yang menantang untuk menyelesaikan berbagai rencana ini, maka akan mendorong perusahaan untuk semakin kompetitif dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi faktor kompetitif.

3.6.4 Urutan Strategi

Saat melakukan penelitian, maka peneliti harus diperhatikan untuk memastikan bahwa urutan strategi yang diterapkan dengan benar dan tepat. Serangkaian strategi termasuk utilitas produk, harga, biaya, dan pengadopsian. Prosedurnya adalah sebagai berikut:

- a. Pertama, peneliti mempertanyakan kondisi usaha selama terjadinya covid-19 dan dampak covid-19 secara keseluruhan pada usaha yang dijalankan.

Setelah itu peneliti berusaha mengetahui mengenai utilitas produk kedai kopi dan alasan utama mengapa konsumen membeli produk yang dihasilkan oleh kedai tersebut.

- b. Pada tahap kedua, peneliti bertanya mengenai apakah harga kopi yang berlaku sudah terjangkau oleh sebagian besar konsumen.
- c. Pada langkah ketiga, peneliti meminta informasi tentang biaya yang dikeluarkan pelanggan kedai kopi sesuai dengan target biaya yang ditetapkan.
- d. Pada langkah keempat, peneliti menanyakan mengenai cara mereka mengatasi hambatan dalam pengadopsian model secara langsung.

Tanggapan dari responden atau informan berupa pernyataan “ya” atau “tidak”. Jika “ya” diberi simbol positif (+) dan “tidak” diberi simbol negatif (-), kemudian akan diimplementasikan dalam *Blue Ocean Strategy Index* (Kim dan Mauborgne, 2004).

V SIMPULAN DAN SARAN

Merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan di lapangan secara umum kedai kopi yang ada di Kabupaten Pringsewu terdampak cukup signifikan dengan merebaknya pandemi covid-19. Hal tersebut diketahui dari hasil wawancara dengan pemilik kedai kopi. Sayangnya, akibat tidak teraturnya pembukuan yang ada membuat data penurunan penjualan hanya didapatkan secara hitungan kasar saja. Berdasarkan pengakuan para pemilik kedai kopi, selama Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Mikro bahkan pernah mengalami tidak ada pelanggan sama sekali yang datang dalam sehari. Di sisi lain, berdasarkan analisis yang dilakukan, UMKM kedai kopi di Kabupaten Pringsewu masih berada dalam *Red Ocean Strategy* dan perlu untuk segera diubah agar masuk ke dalam *Blue Ocean Strategy*.

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Berdasarkan kanvas strategi, diketahui bahwasanya MG Coffe and Resto merupakan kedai kopi yang telah memiliki penawaran nilai terbaik dibandingkan kedua pesaingnya, yaitu Hozz Coffe dan Kedai Brindil. Dimana MG Coffe and Resto unggul pada 4 faktor yang dinilai yang meliputi kompetensi karyawan, kenyamanan tempat, kecepatan penyajian dan kualitas produk. Sementara Kedai Brindil hanya unggul pada faktor harga dan edukasi kopi. Sedangkan Hozz Coffee unggul pada kompetensi dan jumlah karyawan.
- b. Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu terdampak cukup signifikan akibat merebaknya pandemi covid-19 yang menyebabkan anjloknya penjualan.

- c. Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu tercatat masih menerapkan *Red Ocean Strategy*, yaitu penerapan strategi yang serupa dengan para kompetitor.
- d. Masalah secara umum yang paling jamak dihadapi Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu adalah keterbatasan sumber daya manusia dan terlalu banyaknya menu yang ditawarkan yang justru mempersulit dalam memberikan pelayanan yang optimal.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

1. Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu diharapkan untuk mempertimbangkan rekomendasi melalui penelitian ini.
2. Kedai kopi di Kabupaten Pringsewu secara umum telah memiliki usaha yang baik secara praktek, akan tetapi masih memerlukan perbaikan sesuai rekomendasi yang diberikan dalam penelitian ini.
3. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk meneliti lebih jauh mengenai persepsi pelanggan secara langsung karena dalam penelitian ini hanya mewawancarai pemilik kedai kopi.
4. Penelitian ini terbatas hanya pada tiga kedai kopi saja, untuk itu dalam penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak UMKM kedai kopi agar hasilnya lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adicandra, A. 2017. Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan Blue Ocean Strategy pada PT. Inti Lautan fajar Abadi. Agora.
- Aditya, Wahyu; et.al. 2019. Analysis of Information Technology Support for Business Models Based on The Blue Ocean Strategy in Indonesian Organization. *2nd International Conference of Computer and Informatics Engineering (IC2IE)*, 978-1-7281-2384-4/19/\$31.00 ©2019 IEEE
- Ariani; Mohamad Nur Utomo. 2017. Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Tarakan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol. 13, No. 2, hlm. 99-118
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Pringsewu. 2020. Kabupaten Pringsewu dalam Angka 2020. Badan Pusat Statistik, Nomor Publikasi 18100.2003
- Baskoro, Faisal Maliki. 2020. UMKM Sektor Kuliner, Jasa, dan Konveksi Paling Terdampak Pandemi. Berita Ekonomi, BeritaSatu Media Holdings dalam beritasatu.com
- Catriana, Elsa. 2020. Ini Sejumlah Faktor yang menyebabkan Bisnis UMKM Merosot Selama Pandemi. Berita Kompas category Money, PT. Kompas Cyber Media (Kompas Gramedia Digital Group) dalam kompas.com
- Creswell, J. W. 2008. Educational Research Planning, Conducting, and Evaluating, Quantitative and Qualitatif Research. USA: Pearson Education Internasional.
- Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah Kementerian Perindustrian. 2017. *Peluang Usaha IKM Kopi*. Diterbitkan oleh Dirjen IKM Kementerian Perindustrian. 161 hlm
- E Ellinger, A., Jeffrey N., Andrea D. Ellinger;, Karli F., dan Gregory D. Herrin. 2020. Applying Blue Ocean Strategy to Hire and Assimilate Workers with Disabilities into Distribution Center. *Kelley School of Business*, Indiana University. Elsevier Inc: 4 hlm
- Igiasi, Teguh Setiandika. 2017. Kedai Kopi sebagai Ruang Publik: Studi tentang Gaya Hidup Masyarakat Kota Tanjungpinang. *Jurnal Masyarakat Maritim*, Vol. 1 No. 1 Juni Tahun 2017, ISSN : 2580-7439.

- Irdayanti. 2012. Peran Pemerintah dalam Pengembangan UKM Berorientasi Ekspor, Studi Kasus: Klaster Kasongan dalam Rantai Nilai Tambah Global. *Jurnal Transnasional*, Vol. 3 No. 2
- Kementrian Koperasi dan UKM RI. 2008. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam lama resmi OJK, <https://www.ojk.go.id/waspada-investasi/id/regulasi/Pages/Undang-Undang-Nomor-20-Tahun-2008-tentang-Usaha,-Mikro,-Kecil,-dan-Menengah.aspx>
- Kim, W. C.; R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 1-10 p
- Kim, W. Chan, Renee Mauborgne. 2004. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review School Publishing Corporation.
- Kim, W. Chan; Renee Mauborgne. 2005. Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review* Vol 47, No. 3
- Kusnindar, Arum Arupi; Juliono; Aditia Yudis P. 2018. 84 Pemanfaatan E-Commerce pada UMKM di Kabupaten Pringsewu. *Jurnal Kelitbangan Pengembangan dan Inovasi Iptek Kabupaten Pringsewu*, Vol. 3 No. 2, hlm. 84-94
- Kusnita, Kadek Linda. 2019. Blue Ocean Strategy di Industri Perhotelan. *Jurnal Manajemen Bisnis* Volume 16, No. 3, ISSN : 1829-8486 (print) | ISSN : 2528-1216 (online):122-134
- Muhajir, Noeng. 2000. Metodologi Penelitian Kualitatif, cet I. Yogyakarta: Remaja Rosdakarya.
- Paradigma, M. Nur Elan, Akhmad Fahrur Rozi, Tatit Diansari. 2019. Penerapan Blue Ocean Strategy terhadap Strategi Pemasaran dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing pada Toko Lautan Aromatic Perfume Centre. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Jember*. 1-15
- Parhuniarti. 2021. Strategi Pengembangan UMKM Sektor Kuliner pada Masa Pandemi Covid-19 di Kota Mataram. Skripsi Program Studi Perenca Wilayah & Kota, Fakultas Teknik, Universitas Muhammadiyah, Kot.. Mataram.
- Puspitasari, D. dan Linda N. 2019. Pengembangan Usaha melalui Penerapan Blue Ocean Strategy (Bos) pada UKM Batik Zie Semarang. *AKURAT, Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Volume 10, Nomor 3, P-ISSN 2086-4159 E-ISSN 2656-6648. hlm 31-40
- Ratnasari, Srikandi Kumadji, Edy Yulianto. 2016. Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) Dalam Upaya meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada

Waroeng Steak And Shake Cabang Jl. Kawi bawah 18, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.

- Sakdiyah, Halimatus; Linta Wafdan Hidayah. 2020. Blue Ocean Strategy in a Creative Industry Environment: A Madura Batik Tulis Context. *International Conference on Environment and Technology, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 469 (2020) 012101, IOP Publishing
- Samsu, Irvan; Yuniar; Dwi Novirani. 2016. Rumusan Dasar Strategi Bisnis pada Usaha Sepatu Dengan Menggunakan Kerangka Kerja dan Alat Analisis Metode Blue Ocean Strategy. Reka Integra, *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional, Jurusan Teknik Industri Itenas* ISSN: 2338-5081
- Sinulingga, Sukaria. 2015. *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Suandi, Hamid Edy dan Susilo Y. Sri . 2011. Strategi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah di provinsi daerah istimewa Yogyakarta. *Jurnal ekonomi pembangunan*, Vol.12, Nomor 1, Juni 2011, hlm.45-55.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syahza, Almasdi. 2013. Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) untuk percepatan peningkatan ekonomi daerah di Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau. Pusat Pengkajian Koperasi dan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat, Universitas Riau Pekanbaru. *Repository University of Riau*, Perpustakaan Universitas Riau.
- Syauqi, Achmad. S.H.I. 2020. Jalan Panjang Covid-19 (Sebuah Refleksi Dikala Wabah Merajalela Berdampak pada Perekonomian). *JKUBS* Vol.1, No.1, hlm. 1-19
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press, A Division of Guilford Publications, Inc.