

External Competition Strategy Analysis And Blue Ocean Strategy Using Strategy Management Approaches

Rianita Puspa Sari^a

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia

Ajeng Alaya Putri^b,

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia

Azri Maya Monica^c

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia

ARTICLES INFORMATION

RELEVANCE

Vol. 3, No. 2, Desember 2020
Halaman : 104 – 114

ISSN (online) : 2615 - 8590
ISSN (print) : 2615 - 6385

Keywords :

UMKM, *PESTLE Analysis, Five Force, Matriks Ansoff, Blue Ocen Strategy*

JEL classifications:

M10, M21

Contact Author :

rianita.puspasari@ft.unsika.ac.id
ajeng.alaya.putri@gmail.com
azrimayamonica.amm@gmail.com

ABSTRACT

The culinary industry contributes to the development of MSMEs in the country and requires companies to be able to increase their competitiveness, the need for a strategic management approach so that MSMEs can be competitive. Strategy formulation is used by reviewing MSMEs using the PESTLE analysis method for external environmental analysis, competitiveness analysis using the Five Force method, Ansoff Matrix method to determine market development strategies at the business unit level and Blue Ocen Strategy to determine strategies in winning the market. Data collected through interviews and observations. The results obtained show that F&B MSMEs can implement market penetration strategies by creating online stores and websites. Market development strategies can be done through Healthy Store, Retailer and consignment. Product development strategies by creating healthy subscription and journal packages, and diversifying by conducting Healthy Sessions or Workshops. From the four methods above and alternative solutions offered, it can be concluded that the most appropriate strategy to improve competitiveness is to diversify in the form of a Healthy Session or Workshop.

PENDAHULUAN

Berdasarkan Laporan Bank Indonesia dalam Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) tahun 2015 dinyatakan bahwa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UMKM juga berperan dalam mendistribusikan hasil-hasil pembangunan. Pertumbuhan produksi tahunan industri mikro dan kecil mencapai 3,92% untuk makanan dan 7,70% untuk minuman. Sektor ini juga memberikan kontribusi terbesar pada ekonomi kreatif dengan kontribusi 41,69% (Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia, 2019).

Jumlah UMK mencapai lebih dari 26 juta usaha atau 98,68 persen dari total usaha nonpertanian di Indonesia. Usaha ini juga mampu menyerap tenaga kerja lebih dari 59 juta orang atau sekitar 75,33 persen dari total tenaga kerja nonpertanian. UMK terbukti tetap berdiri kokoh disaat usaha-usaha besar lainnya berjatuh ketika krisis menerpa Indonesia tahun 1998. Pada umumnya, keunggulan dari UMK adalah menghasilkan barang konsumsi dan jasa yang dekat dengan kebutuhan masyarakat, lebih memanfaatkan sumber daya lokal dan menggunakan modal sendiri atau tidak ditopang dengan pinjaman bank (Tusianti et al., 2016).

Permasalahan yang dihadapi oleh UMKM tentu akan berdampak pada beberapa aspek yaitu lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil sehingga sulit menekan biaya, margin keuntungan sangat kecil, dan lebih jauh lagi UMKM

tidak memiliki keunggulan kompetitif (Rahmana, 2012). Menurut penelitian (Adawiyah, 2013), beberapa faktor kendala yang dihadapi UMKM antara lain faktor keuangan, sumber daya manusia yang lemah, dan akses pasar terbatas diantara faktor internal sedangkan faktor eksternal terdiri dari iklim usaha, infrastruktur dan otonomi. Kendala lain yang dihadapi oleh UMKM adalah hubungan dengan prospek bisnis yang kurang jelas dan visi perencanaan dan misi yang belum stabil, pemberian informasi dan jaringan pasar, kemudahan akses pendanaan dan belum optimalnya pendampingan serta kurangnya kapasitas teknologi informasi (Sudaryanto, 2011).

(Kotler & Keller, 2008) menyebutkan bahwa persaingan mencakup semua penawaran dan produk substitusi yang ditawarkan oleh pesaing baik yang aktual maupun yang potensial yang mungkin dipertimbangkan oleh seorang pembeli. Oleh karena itu, dalam memenangkan persaingan hendaknya pelaku bisnis dapat mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang sejenis. Dalam upaya memenangkan persaingan (Kotler & Keller, 2008) dan (Forest R. David & David, 2016) menyebutkan lima kekuatan (*porter's five forces*) yang harus dipertimbangkan khususnya dalam menentukan posisi perusahaan dan penentuan strategi yang tepat yaitu pesaing industri, pendatang baru potensial, ancaman produk pengganti, ancaman daya tawar pembeli yang semakin besar, dan ancaman daya tawar pemasok yang semakin kuat. Berdasarkan penelitian (Eljisa, 2017) dan (Erni, 2018) pendekatan *porter's five forces* pada UMKM dapat meningkatkan inovasi. Selain itu, menurut (Erni, 2018) tidak hanya dengan analisa dengan *porter's five forces* namun dapat juga menggunakan Ansoff matriks untuk harmonisasi inovasi dan produksi berbiaya rendah.

Penelitian dari (Dyanasari, 2017) dan (Al-Bostanji, 2015) mengemukakan penggunaan Ansoff matriks dapat merubah kinerja pemasaran, diversifikasi hingga meningkatkan pendapatan. Ansoff matriks atau dikenal juga dengan *product and market growth matrix* adalah alat perencanaan pemasaran yang biasanya membantu suatu bisnis dalam menentukan pertumbuhan produk dan pasar. Ini biasanya ditentukan dengan berfokus pada apakah produk tersebut merupakan produk baru atau yang sudah ada dan apakah merupakan pasar yang baru atau yang sudah ada (ansoffmatrix.com, 2015). Matrix Ansoff merupakan salah satu alat untuk membantu para pebisnis menentukan strategi yang tepat sesuai perkembangan pasar. Produk atau pasar yang pada Matrix Ansoff menunjukkan bahwa sebuah bisnis tumbuh tergantung pada apakah sebuah pasar baru atau bisnis baru, atau bisnis dan pasar tersebut sudah ada sebelumnya (Dyanasari, 2017).

Penelitian (Heriyanto, 2016) dalam meningkatkan pelayanan diperlukan pendekatan kualitatif dan eksploratif, sehingga akan peningkatan sarana prasarana infrastruktur teknologi, serta sosialisasi, promosi, maupun publikasi secara berkelanjutan. Pada dasarnya PESTLE Analysis menentukan bagaimana faktor luar yang mempengaruhi kinerja dan proses bisnis organisasi. Menurut (Peppard & Ward, 2002) analisa PESTLE adalah analisa terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan. Menurut FME (2013), keuntungan PESTLE Analysis yaitu membantu untuk mengurangi dampak dan efek dari potensi ancaman pada organisasi, mendorong pengembangan dari pemikiran strategis, serta menyediakan sebuah cara kerja yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang baru.

Salah satu jenis UMKM yang perlu diperhatikan dengan pertumbuhan yang terus bertambah merupakan UMKM di bidang kuliner, hal ini dikarenakan adanya tren wisata kuliner sebagai gaya hidup masyarakat. UMKM di bidang kuliner terbukti memiliki daya inovasi yang baik, serta mampu beradaptasi pada setiap perubahan yang terjadi (Wahyu & Ranto, 2016). Tingkat kinerja dan pertumbuhan yang tinggi menjadikan industri makanan dan minuman sebagai prioritas pertama dalam pengembangan UMKM (Bappenas, 2016). Banyaknya pelaku UMKM yang memilih sektor industri makanan dan minuman, dikarenakan bidang kuliner memiliki nilai menjanjikan, berupa salah satu kebutuhan pokok manusia. UMKM di bidang kuliner sangat tergantung dengan cita rasa produk, sehingga terjadinya persaingan yang tinggi di antara pelaku UMKM, dengan demikian diperlukannya strategi pemasaran dalam meningkat daya saing usaha pelaku UMKM (Suci, 2017).

UMKM pada bidang kuliner umumnya menggunakan strategi *undifferentiated marketing*, menghasilkan produk yang sifatnya homogen dengan sasaran untuk memenuhi permintaan primer. *Undifferentiated marketing* merupakan suatu usaha perusahaan yang dilakukan dengan jalan meninjau pasar secara keseluruhan dan memusatkan pada kemasan – kemasan barang dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen (Alma, 2004). UMKM pada bidang kuliner membutuhkan

komitmen, kompetensi dan motivasi pelaku usaha untuk meningkatkan kinerja UMKM (Syahrial S, 2019). Terkadang UMKM kuliner bersaing dengan perusahaan besar dengan pasar konsumen yang *segmented*. Hal ini menyulitkan pergerakan UMKM dengan sumber daya yang terbatas. Jenis strategi yang cocok digunakan untuk UMKM dengan pelanggan yang belum terjamah dan pasar yang masih kurang edukasi dari segi produk primer yang menyehatkan.

Berbeda dengan penelitian (Erni, 2018) yang mengeksploitasi pengembangan UKM menggunakan *Location Quotient*, *Five Force Porter* dan *Blue Ocean Strategy*. Aplikasi manajemen strategi pada penelitian ini berupa formulasi strategi menggunakan *Five Force Porter*, *Ansoff Matrix*, *PESTLE analysis* serta *Blue Ocean Strategy* (BOS). BOS merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan meredefinisi industri sehingga memunculkan pengertian baru dari sudut pandang berbeda. Pengertian baru tersebut akan menjadi pedoman menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau pasar yang selama ini dianut. BOS memiliki batu pijak berupa inovasi nilai yang membedakannya dengan strategi pada *Red Ocean Strategy* (Strategi Samudra Merah), yang merupakan kebalikan dari BOS. (Mauborgne, 2006) menyatakan bahwa inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai merupakan gabungan dari upaya meningkatkan faktor utilitas pembeli dan menurunkan faktor biaya dalam waktu yang bersamaan, tanpa berfokus untuk melakukan pertukaran (*trade-off*) pada salah satu faktor. Strategi ini berfokus pada menumbuhkan permintaan serta menjauh dari kompetisi. Strategi ini berlawanan dengan strategi samudra merah yang cenderung berfokus pada persaingan ketat pada ruang pasar yang ada. Alat yang mendukung terciptanya *Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah Kanvas Strategi, Kerangka Kerja Empat Langkah, Skema Hapuskan, Kurangi, Tingkatkan, Ciptakan dan tiga strategi penting yang terdiri dari Fokus, Difergensi, dan Motto.

Penelitian (Erni, 2018); (Ratnasari, 2016); (Hanifah, 2015); (Bagheri, 2013); (Santoso, 2012), sebagian besar menyatakan bahwa peran inovasi pengembangan terhadap pasar dan produk dapat meningkatkan daya saing. Analisa dengan BOS dapat menjadikan nilai perusahaan dan produk menjadi lebih baik dalam perspektif konsumen. Dan dengan memiliki strategi yang baik, akan dapat melompati batasan pasar serta membuka pasar baru.

Perbaikan strategi pada UMKM seharusnya dilakukan secara terus-menerus mengingat dunia yang sangat dinamis dan pola konsumen cepat berubah. Kondisi permintaan yang beragam dan lokasi pengiriman serta alat delivery masih terbatas maka dilakukan analisa strategi untuk memaksimalkan sumber daya yang ada dan meningkatkan profit. Maka dari itu, tujuan penelitian ini mengeksplorasi formulasi strategi persaingan eksternal dan *Blue Ocean Strategy* dengan pendekatan manajemen strategi. Pemilihan strategi bersaing yang tepat sangat penting untuk dipertimbangkan oleh UMKM, karena setiap strategi memiliki dampak yang berbeda pada kinerja serta kelangsungan hidup perusahaan, namun meskipun perusahaan memiliki strategi bersaing, bukan berarti bahwa perusahaan tersebut dapat mengalahkan para pesaingnya, karena strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan belum tentu membuat perusahaan menjadi lebih unggul dari pesaingnya, terlebih lagi jika perusahaan pesaing juga menerapkan strategi yang sama.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut (Mulyadi, 2013) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi, gambaran atau makna secara sistematis, mendalam, factual dan akurat mengenai fakta, sifat dan hubungan antar variabel yang diteliti, dan desain penelitian ini adalah deskriptif. Menurut (Sujarweni, 2015), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai satu atau lebih variabel yang sifatnya independen, tanpa membuat hubungan maupun perbandingan dengan variabel lain. Penelitian ini merupakan analisa studi kasus pada salah satu UMKM di bidang kuliner (*food & beverages* (F&B)) atau dengan tujuan membantu khususnya Autoimmune Lupus dan umumnya keluarga Indonesia dalam memperbaiki pola makan (diet), dengan produk utamanya yaitu smoothies, minuman sehat dari buah dan sayur tanpa gula dan pengawet. Rumah produksi dan pusat operasional UMKM ini berada di Alternative Cibubur – Kab. Bogor dengan daerah pemasaran di Jabodetabek.

Saat ini, UMKM F&B masih fokus dalam model bisnis B2C (*business to customer*) adalah bisnis yang melakukan pelayanan atau penjualan barang atau jasa kepada konsumen perorangan atau grup secara langsung. Dengan kata lain, bisnis yang Anda lakukan berhubungan langsung dengan konsumen bukan perusahaan atau bisnis lainnya (Kosyu, 2015). Penelitian dilakukan selama satu bulan dengan mengidentifikasi faktor eksternal dan internal, sehingga dapat dilakukan formulasi strategi dengan pendekatan manajemen strategi menggunakan metode PESTLE, *Ansoff Matrix*, *Five Force Porter's* hingga *blue ocean strategy*. Berdasarkan jenis penelitian dan tujuannya, data dikumpulkan melalui wawancara dan observasi pada pemilik UMKM. Tahapan penelitian mengikuti tahapan manajemen strategi, menurut (F. R. David, 2008) terdapat tiga tahapan dalam melakukan formulasi strategi berupa: *input stage*, *matching stage*, *decision stage*. Pada *input stage* dilakukan analisa PESTLE dan *five force porter's*, dilanjutkan dengan , *matching stage* berupa *Ansoff Matrix*, hingga *decision stage* dengan pendekatan *blue ocean strategy*.

Wawancara dan observasi dilakukan untuk mendapatkan data *input stage* berupa identifikasi faktor eksternal UMKM berdasarkan analisa PESTLE, serta pendekatan *five force porter's*, setelah data didapatkan maka dilakukan analisa dengan menggunakan *Ansoff Matrix* untuk mengetahui alternative pemilihan formulasi strategi, kemudian alternative solusi formulasi strategi yang didapatkan di elaborasikan dengan menggunakan *blue ocean strategy*, khususnya metode kanvas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi faktor pada UMKM F&B diperlukan penilaian eksternal yang akan mempengaruhi berjalannya strategi. Menurut (F. R. David, 2008), penilaian eksternal merupakan sebuah pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) atau analisis industri. Audit eksternal berfokus pada upaya identifikasi dan evaluasi tren serta kejadian yang berada diluar kendali perusahaan. Tujuan penilaian eksternal adalah untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi pada perusahaan (Guyana & Mustamu, 2013). Faktor penting yang bersifat eksternal dalam identifikasi peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dapat didekati dengan memperhatikan lingkungan eksternal perusahaan yang berkaitan dengan politics, economy, social, technology. Faktor eksternal berupa faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi dan legal harus dipilih yang relevan dengan bidang usaha dari perusahaan baik langsung maupun tidak langsung (Wauran et al., 2017). Faktor-faktor eksternal yang berdampak pada keberhasilan dan tantangan UMKM pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Analisa PESTLE terhadap Peluang dan Ancaman

Fenomena Politik		Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • PEMILU 2019 menyebabkan kondisi politik pemerintahan tidak stabil. • Peraturan Kesehatan. BPJS 	<ul style="list-style-type: none"> • Uang beredar di masyarakat semakin tinggi dan sinyal terhadap peningkatan daya beli konsumen. • Issue kepentingan politik akan memengaruhi asuransi jaminan kesehatan nasional dan ada beberapa kendala bagi penyandang Lupus (Odapus) seperti beberapa obat immunosupresan, obat untuk ginjal atau syaraf (jika sudah terkena) yg belum bisa di-cover. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dipengaruhi oleh kondisi politik yang tidak stabil dan kerusakan yang terjadi, sehingga harus menyesuaikan dalam kegiatan produksi dan distribusi sehari-hari. • Politik pemerintahan menyebabkan perbedaan peraturan dan regulasi yang mempengaruhi legalitas dan produksi (BPOM). 	
Fenomena Ekonomi		Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce. Tahun 2022, nilai pasar e-commerce di Indonesia akan mencapai 65 miliar dollar AS (sekitar Rp 948 triliun). (McKinsey, 2019) • Maraknya Startup baru. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan industri ini telah memungkinkan bisnis <i>Food & Beverage</i> untuk menjangkau pembeli dari semua daerah Indonesia dalam platform digital, tanpa dihambat oleh faktor jarak dan waktu. • <i>Startup</i> menjadi sorotan publik (dari segi ekonomi). Karena 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan divisi baru dengan tenaga kerja yang harus terampil di kanal penjualan online. • Tidak dapat mengikuti perkembangan dunia bisnis dan kalah inovasi. • Meningkatnya persaingan. Perusahaan sejenis akan 	

<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan ekonomi meningkat sebanyak 5.17% thn 2018 (BPS, 2019) • Harga bahan baku tidak stabil 	<p>menjadi perhatian, segala bentuk lembaga swasta maupun negeri berusaha memberi bantuan dalam bentuk apapun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pola konsumsi masyarakat berubah (masyarakat semakin konsumtif). • Pertumbuhan yang positif ini juga meluas ke daerah-daerah di luar Pulau Jawa dan wilayah pedesaan yang mengalami lonjakan permintaan logistik yang efektif di wilayah-wilayah tersebut. • Mendapatkan beberapa vendor yang stabil dan membuat inovasi produk yang sinergis dengan bisnis yang sudah ada. 	<p>meningkatkan inovasi-inovasi untuk menarik pelanggan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cost structure</i> dan <i>margin profit</i> berubah-ubah.
Fenomena Social	Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • Society 5.0 Society Infrastructure dengan ruang maya dan fisik yang terintegrasi. • <i>Collaborative Business</i> • Bonus Demografi • <i>Healthy Lifestyle & Zero-waste Trend</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran dapat dilakukan kepada semua kalangan usia tanpa memikirkan lokasi dan jarak dengan strategi OMNICHannel. • Kolaborasi dengan startup (<i>outsourcing</i>) untuk peningkatan management dan reduksi cost daripada mencari karyawan baru yang harus terampil di bidang tsb. • Bonus demografi Indonesia yang mempunyai banyak penduduk usia produktif akan mendorong pendapatan kelas menengah dan peningkatan daya beli masyarakat secara umum. • Gaya hidup sehat mulai disadari dengan tren pembelian konsumen yang mulai berubah dan konsumen semakin cerdas dalam membeli barang. • Gerakan pengurangan plastik dan limbah lainnya mulai marak 	<ul style="list-style-type: none"> • Data behavior masih sangat limited dan ketersediaan ruang fisik dan maya terbatas & mahal, UMKM produk akan tertinggal dari segi pemasaran digital. • Tidak dapat mengikuti perkembangan dunia digital dan tidak memaksimalkan akuisisi pasar dengan bersinergi dengan perusahaan lain yang telah memiliki pengalaman disana. • Pencarian tenaga kerja terampil semakin sengit dengan perusahaan-perusahaan lainnya. • <i>Hoax or missed information</i> mengenai <i>health diet</i>, program, dll. (Diet golongan darah, diet yang tidak didampingi oleh Ahli Gizi). • Perusahaan pesaing pun akan melakukan tindakan sosial & lingkungan untuk meningkatkan <i>value brand</i> mereka.
Fenomena Technology	Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • Industry 4.0 • Era Digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi dan digitalisasi di setiap sektor mempermudah akses & keefektifan program hingga mereduksi biaya operasional. • Perilaku konsumen muda mengalami pergeseran dari offline sales ke online sales dan trend nya terus meningkat tajam tiap tahun. • Kanal digital ini diakui perusahaan mempunyai efisiensi dari segi promosi dan dapat menjangkau area yang tidak terjangkau pasar konvensional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti perkembangan, kurangnya data dan tenaga ahli lokal dapat menjadikan investasi yang terlalu besar untuk mencapai ini. • Pilihan di pasar semakin banyak. Preferensi konsumen pun semakin beragam. Di dunia online semua ada dari siapapun. • Investasi besar dan hanya target market tertentu yang dapat diraih dari segi promosi online. Orang lanjut usia masih mengutamakan TVC dan referensi sebagai bahan promosi dan mengakibatkan alokasi dana promosi yang terbagi-bagi.
Fenomena Legal	Peluang	Ancaman

- Status PT
- Regulasi edar baru yang mewajibkan BPOM, tak cukup P-IRT.
- Kategori makanan & minuman di Depkes masih terbatas.
- Memberi akses lebih besar terhadap pendanaan dari luar.
- Memberi kepercayaan konsumen terhadap produk dan mempermudah jalur ekspor.
- Menjadi pelopor dan kesempatan mengenalkan produk.
- Kebijakan di dalamnya dari segi pajak dan tunjangan karyawan menambah biaya operasional sementara revenue masih tetap.
- Investasi pembangunan pabrik MD yang sangat mahal untuk skala UMKM (*startup*).
- Saat produk tidak termasuk kategori yang ada, mendaftarkan produk MD menjadi sulit dan mahal. Apabila dianggap sebagai jamu/obat akan lebih mahal lagi.

Fenomena Ecological	Peluang	Ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • Krisis polusi plastic. Kekuatan dominan di balik model ekonomi sekali pakai yang mendorong krisis sampah plastic. (Greenpeace, 2018) • Gaya hidup sehat dan halal 	<ul style="list-style-type: none"> • Program pengembalian botol plastik dengan duit sebagai bentuk turut andil & menaikkan nama brand diantara zero-waste. • Perilaku konsumen bergeser oleh karena pertimbangan gaya hidup sehat dan paradigma konsumen bergeser dalam memilih produk makanan, perawatan tubuh dan kecantikan serta kebersihan diri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya mengganti seluruh kemasan plastic menjadi kaca sangat mahal. Alternative kemasan belum tentu cocok dengan produk GIAJENG. • Inovasi produk pesaing untuk megambil market niche yang sedang mengalami pertumbuhan.

Dalam model lima kekuatan Porter (*five force porter's*) digambarkan bahwa kita juga bersaing dengan pesaing potensial kita, yaitu mereka yang akan masuk atau pesaing baru, para pemasok atau suplier, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti. Strategi yang dilakukan untuk pesaing baru maka UMKM terus memperbarui dan memperkenalkan produk-produk baru dengan tetap mempertahankan kemasan, bahan baku, dan kualitas yang baik, serta selalu mengikuti perkembangan trend hidup sehat di masyarakat dan menjalin hubungan after sales yang intensif dengan konsumen melalui jurnal sehat. Kekuatan dalam pemasok dengan mencoba membangun hubungan yang sama-sama menguntungkan dengan pemasok atau menggunakan berbagai sumber pasokan yang baru. Sedangkan kekuatan tawar menawar dengan pembeli atau konsumen pada studi kasus UMKM F&B dilihat dari varian produk yang disukai oleh konsumen, sehingga dapat dilakukan inovasi varian rasa untuk meningkatkan minat pembeli, sehingga ancaman produk pengganti dapat teratasi sekaligus dengan inovasi varian. Adapun strategi dalam menghadapi ancaman pesaing dapat membuat kegiatan dengan bertemakan kesehatan untuk mendekatkan konsumen dengan produk berdasarkan kebutuhan pola hidup sehat.

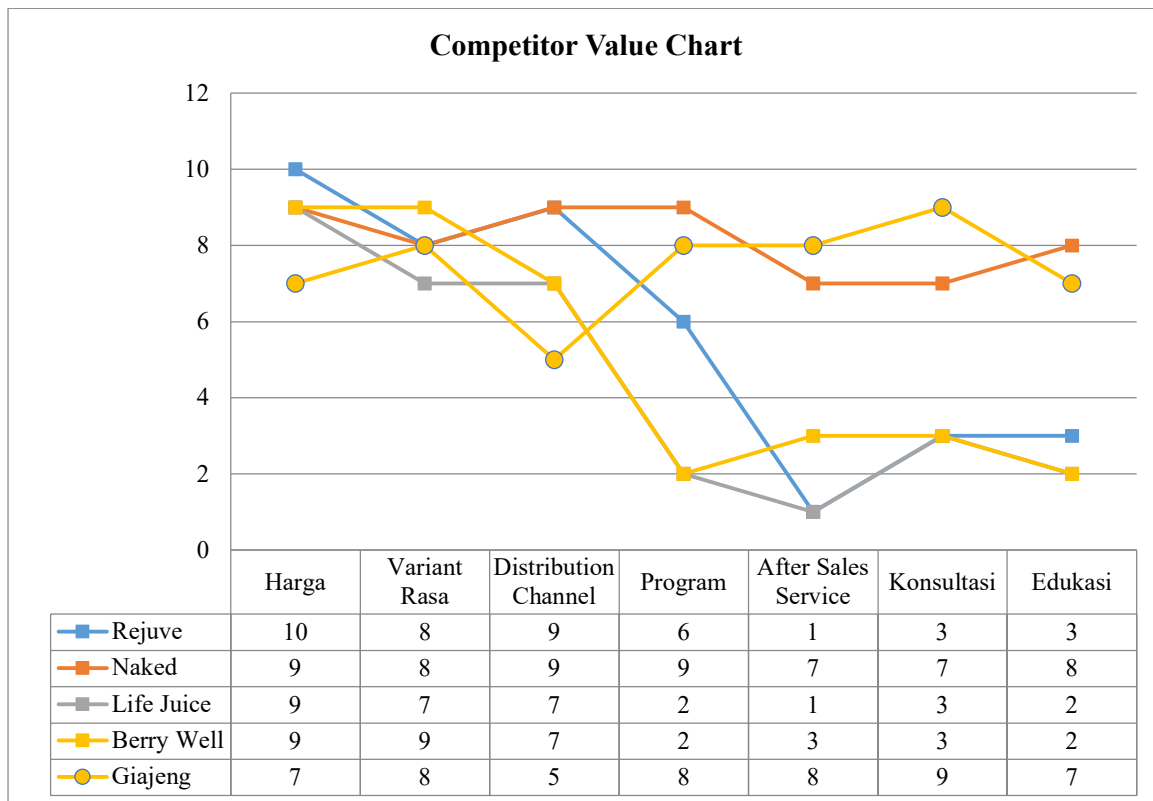
Dalam penelitian ini, *Ansoff Matrix* berdasarkan pada penelitian (Ulza et al., 2017) menetapkan empat alternatif tindakan bagi perusahaan menjual produk yang ada ke pasar yang ada, memperpanjang (memperluas) produk yang ada ke pasar baru, mengembangkan produk baru untuk pasar yang ada, mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Pada UMKM F&B strategi yang dilakukan berupa Diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan volume penjualan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terutama jika perusahaan tersebut telah berada dalam tahap kedewasaan. Dengan diversifikasi produk, suatu perusahaan tidak akan bergantung pada satu jenis produknya saja. Adapun hasil analisa *Ansoff Matrix*, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Ansoff Matrix*

	Existing Product	New Product
Existing Market	Market Penetration	Product Development
	<i>Online Store</i>	Paket langganan
	Website Transportasi online	Jurnal sehat
New Market	Market Development	Diversification
	Healty Store	Healthy session
	Retailer Konsinyasi	Workshop

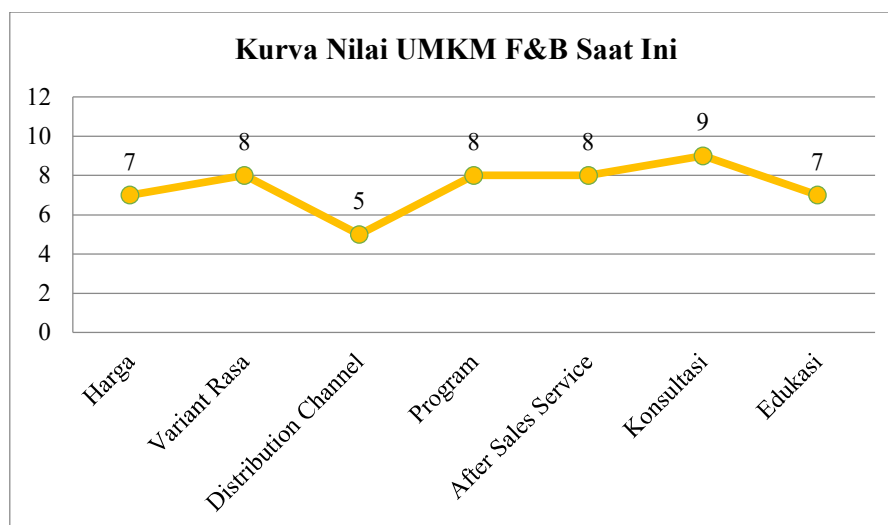
Pada *Blue Ocean Strategy* dengan menggambarkan kanvas strategi dari saat ini dengan menganalisis faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan. Dari hasil wawancara dengan ketiga narasumber, diketahui bahwa faktor-faktor yang dijadikan ajang persaingan di industri kuliner sehat khususnya jus sayur dan buah. Setelah mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang dijadikan ajang persaingan, serta memberikan nilai pada setiap faktor tersebut, sebuah kurva dapat digambarkan pada kanvas strategi perusahaan berdasarkan nilai-nilai tersebut. Kurva nilai UMKM F&B dan pesaing ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1. Kanvas Strategi Saat Ini (As-Is)



Setelah didapatkan penilaian UMKM dibandingkan pesaing yang di diskusikan dengan pemilik pada gambar 1, maka diketahui kondisi kurva kanvas strategi UMKM berdasarkan nilai yang diberikan pada setiap variabel pada gambar 2.

Gambar 2. Kurva Strategi Saat Ini (As-Is)



Maka selanjutnya, dilakukan eksplorasi visual dengan meredefinisikan faktor yang berpengaruh. Dalam usaha menciptakan inovasi, nilai dapat diterjemahkan dengan efisiensi biaya produksi dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Untuk membantu menerjemahkan hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang menentukan dalam industri di ketengahkan dalam Kerangka kerja 4 langkah (*Four Action Framework*) atau ERRC (*eliminate-raise-reduce-create*) Grid alias skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Pada tahap ini dicoba untuk membuat kurva nilai yang baru dengan menggunakan kerangka kerja empat langkah, yang mana kerangka kerja empat langkah tersebut mencoba untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dari nilai faktor-faktor persaingan yang sudah ada pada gambar 2. Skema pada tabel 3 menjadi alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah yang mendorong perusahaan untuk menciptakan kurva nilai baru.

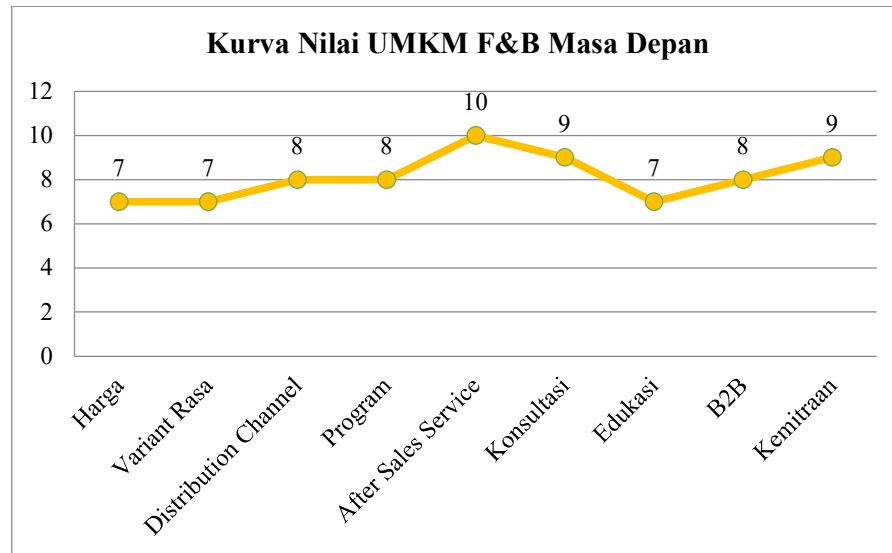
Tabel 3. ERRC Grid

Eliminate	Raise
-	After Sales Service Distribution Channel
Reduce	Create
Variant Rasa	B2B Kemitraan

Tabel 3 menjelaskan Faktor-faktor yang menjadi ajang persaingan diubah, sehingga perusahaan dapat memperbaiki strategi yang ada saat ini, dan menciptakan strategi baru. Faktor yang ditingkatkan merupakan faktor yang menentukan kepuasan pelanggan selama ini, maka dipilih *after sales service* dan *distribution channel*. Faktor yang dikurangi karena memberikan biaya pengeluaran yang besar dan memiliki risiko manajemen tinggi, sehingga yang dipilih merupakan *variant rasa*. Adapun Faktor baru diciptakan agar UMKM dapat memberikan strategi baru sehingga dapat memberi nilai tambah bagi pelanggan dan perusahaan dan keluar dari persaingan ketat dengan mengambil *market niche* berupa B2B dan kemitraan. Berdasarkan observasi pada saat ini UMKM hanya fokus pada B2C, yang sebenarnya berpeluang menjadi B2B (*business to business*), dengan B2B penjualan dalam angka besar (*bulky*) untuk memaksimalkan hasil produksi dan meminimasi biaya transportasi. Penjualan dengan *white label* (tanpa merek) namun memberikan angka *revenue* yang tinggi. Kemitraan yang biasa dilakukan yaitu dengan hotel, restaurant, dan café yang telah memiliki konsumen yang tetap. Sistem penjualan beli putus dengan minimal angka pembelian besar. Sedangkan kemitraan dengan bank dan *financial technology* seperti Ovo Payments, Gopay, DANA, LINKAJA. Kemitraan dengan supplier bahan baku lebih stabil. Kemitraan penjualan bersama supermarket, retailer, organic shops, dan café lainnya dengan penggunaan

merek sendiri. Maka dari itu, scenario metode kanvas masa depan berdasarkan ERRC Grid dapat dilihat pada gambar 3.

Gambar 3. Kurva Strategi Masa Depan



PENUTUP

Simpulan

Analisa strategi persaingan eksternal dan *Blue Ocean Strategy* menggunakan pendekatan manajemen strategi memberikan hasil kajian yang saling berintegrasi. PESTLE mengidentifikasi faktor eksternal UMKM berupa peluang dan ancaman yang di elaborasikan dengan kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, law dan ekologi. Faktor eksternal juga dikaji berdasarkan *Five Force Porter's* sehingga mengetahui posisi daya saing UMKM, memberikan gambaran yang powerful mengenai bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari sisi supply chain (supplier dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Keempat dari forces (dorongan) ini memberikan kontribusi terhadap competitive rivalry atau tingkat persaingan dalam industri.

Pada *Ansoff Matrix* memetakan langkah strategi dalam pengembangan pasar dan pengembangan produk yang sebaiknya dijalankan, strategi produk-pasar berupa strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Secara keseluruhan, strategi yang dilakukan untuk meningkatkan profit dan kedekatan dengan pelanggan (*customer acquisition*). Kemudian *Blue Ocean Strategy* memperkuat keputusan skenario yang akan digunakan UMKM dengan metode kanvas, dengan membandingkan kurva daya saing berdasarkan indeks variabel persaingan. memberikan nilai faktor tambahan sebagai pembeda dengan membentuk market niche baru dan keluar dari persaingan di sisi after sales service dan konsultasi. Strategi yang bisa dipertimbangkan UMKM mengarah pada 4 bentuk alternatif strategi yang berisikan yaitu pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi.

Penetrasi pasar dapat dilakukan oleh UMKM F&B dengan memaksimalkan pemasaran melalui online, membuat online store, website, media sosial dan melakukan kerjasama dengan transportasi online untuk memudahkan konsumen dalam mendapatkan produk. Selain itu, dalam meningkatkan pangsa pasar kompetitor dapat menambah *value added* produk dengan harga yang lebih terjangkau. Adapun pengembangan pasar dapat membuat *healthy store* dengan segmen pasar konsumen yang menjalani pola hidup sehat, serta penjualan produk ke retailer dan konsinyasi juga dapat dilakukan dengan pasar geografis baru dan saluran distribusi baru.

Pengembangan produk dengan menambah variasi rasa yang sudah ada dibuatkan paket sesuai kebutuhan konsumen, sehingga akan memberikan *customer experience* dengan makan sehat menjadi

menyenangkan seperti game dengan variasi menu yang berubah dalam seminggu. Selain itu, pemberian paket *cheating day* yaitu hari bebas makan namun makan masih tetap menyehatkan dan menyenangkan seperti *ice cream sugar free*, *cake gluten free*, dan menu *catering* nasi rames menyehatkan. Penambahan program jurnal sehat yang menyatu dengan program paket agar perjalanan kesehatan konsumen senantiasa terekam dan terukur. Hal ini sebagai bentuk *after sales service* dan pendekatan diri dengan konsumen. Diversifikasi berupa *Healthy Session* yaitu workshop mengenai kesehatan holistik dengan tema mental *healthiness* dan F&B yang baik bagi tubuh. Materi yang akan dibawakan seperti berdamai dengan diri sendiri, jus sehat dan mudah di rumah, cara menyenangkan bagi buah hati memakan sayur. Melalui program tersebut UMKM F&B dapat meningkatkan profit perusahaan selain dari penjualan produk secara langsung.

Saran

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai pembelajaran mengenai tingkat kepuasan pelanggan dan strategi kompetitif. Penelitian lebih lanjut bisa dilakukan untuk menambahkan *value added* pada *after sales service*. Selain itu, dapat menambahkan faktor internal berdasarkan *value chains* yang dapat digunakan sebagai penelitian lebih lanjut lagi agar tercapainya hasil maksimal dari solusi permasalahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W. R. (2013). , *Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM): Studi di Kabupaten Banyumas, Universitas Jenderal Soedirman, Jawa Tengah*. 1.
- Al-Bostanji, D. G. M. (2015). *Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies*.
- Alma, B. (2004). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. CV. Alfabeta.
- Bagheri, R. (2013). *Factors Affecting the Implementation of the Blue Ocean Strategy A Case Study of Medicom Production Manufacturing Company*.
- Bappenas. (2016). Penguatan UMKM untuk Perumbuhan Ekonomi yang Berkualitas. In *Warta KUMKM* (Vol. 5, Issue 1, pp. 1–36).
- David, F. R. (2008). *Strategic management: concepts and cases / Fred R. David.—13th edition*. Salemba Empat.
- David, Forest R., & David, F. R. (2016). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition*. 60.
- Dyanasari, R. (2017). *Diversifikasi Produk Digital Untuk Pengembangan Pasar Tabloid Nova*.
- Eljisa, T. E. (2017). *Analisis Strategi Pada UD Ayam Mas (Ayam Potong) Menggunakan Porter Five Forces*.
- Erni. (2018). *Aplikasi Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy) Untuk Pengembangan UKM Di Kabupaten Sleman D.I Yogyakarta*.
- Guyana, J., & Mustamu, R. H. (2013). *PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN YANG BERGERAK DALAM INDUSTRI PELAYARAN. 1 No.3(Agora)*.
- Hanifah, D. (2015). The Implementation of Blue Ocean Strategy to Create A Market Niche. *Manajemen Transportasi & Logistik (JMTransLog), Vol. 02 No.*
- Heriyanto. (2016). *PEST Analysis sebagai Strategi Peningkatan Pelayanan Perguruan Tinggi Keagamaan Buddha*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16155.77608>
- Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia. (2019). *Arah Kebijakan Dan Program Pengembangan KUMKM (Menuju KUMKM 2020-2024)*. 1–36.
- Kosyu. (2015). *Perbedaan Mendasar Marketing B2B dengan B2C*. <https://blog.penulis.id/id/perbedaan-mendasar-marketing-b2b-dengan-b2c/>
- Kotler, & Keller. (2008). *Manajemen Pemasaran* (14th ed.).
- Mauborgne, K. and. (2006). *Blue Ocean Strategy & Shift Tools*. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/> (p. 36).
- Mulyadi, M. (2013). Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Pemikiran Dasar Menggabungkannya. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 15(1), 128. <https://doi.org/10.31445/jskm.2011.150106>

- Peppard, & Ward. (2002). *Strategic Planning for Information System 3rd ed. England: John Wiley & Sons. Print.*
- Rahmana. (2012). *Rahmana, Arif, 2009, Peranan Teknologi Informasi Dalam peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI 2009), ISSN: 1907-5022, Yogyakarta.*
- Ratnasari. (2016). *Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing.*
- Santoso, Y. (2012). *Analisis Inovasi Nilai Sebagai Perancangan Strategi Perusahaan Pada STMIK Amikom Yogyakarta.*
- Suci, A. (2017). Importance Performance Analysis Pelaku Usaha UMKM Sektor Kuliner Di Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 9(1), 1833.
- Sudaryanto. (2011). *Strategi Pemberdayaan UMKM Menghadapi Pasar Bebas Asean.*
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Baru Press (Cetakan Pe). Pustaka Baru Press.*
- Syahrial S. (2019). *Volume 7, Nomor 2, Desember 2019.* 7, 1–12.
- Tusianti, E., Prihatiningsih, D. R., & Santoso, D. H. (2016). *ANALISIS HASIL SE2016 LANJUTAN POTENSI PENINGKATAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL.* Badan Pusat Statistik.
- Ulza, Emardial, Tatyana, S., Wijiharjon, & Ridwan, F. (2017). *Synchromarketing strategies and Ansoff matrix in increasing the company's revenue. ISSN NO: 2.*
- Wahyu, D., & Ranto, P. (2016). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi*, III(2), 1–11.
- Wauran, A. S., Tampangela, H. R. K., & Samponu, Y. B. (2017). *ANALISIS SISTEM INFORMASI STRATEGIS PADA POLITEKNIK NEGERI MANADO.* 3 No.1, 1–5.