

STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN KOPI

Garra Sugianto dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: garra_09033@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Peranan industri kopi yang terus meningkat disertai dengan kenaikan pesat akan permintaan kopi. Diamati memiliki kelemahan dalam jumlah kapasitas kopi yang masih belum merata serta kurang mampu memenuhi permintaan yang ada di Indonesia. Muncul tantangan bagi perusahaan agar dapat bertahan dan melakukan pembaharuan dalam strategi bersaingnya.

Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan saat ini dan mencoba merumuskan strategi bersaing samudera biru perusahaan. Dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian, saat ini perusahaan menggunakan *focus differentiation strategy*. Strategi perusahaan jika disusun berdasarkan strategi samudera biru akan memunculkan konsep *outlet treatment and coffee shop* serta produksi produk baru lulur dan aroma terapi untuk memberikan utilitas / manfaat lebih dan mengambil pangsa pasar yang belum terjangkau.

Kata Kunci— Strategi bersaing dan *Blue Ocean Strategy*.

I. PENDAHULUAN

Dari berbagai macam industri yang ada di Indonesia. Industri kopi merupakan salah satu industri yang berkembang secara signifikan per-tahunnya. Kini kopi tidak hanya dianggap sebagai minuman biasa saja, namun dianggap sebagai pelengkap gaya hidup seseorang. Didukung data jumlah penduduk di pasar domestik yang melebihi 240 juta jiwa merupakan sebuah pasar potensial bagi permintaan berbagai jenis produk kopi dan olahannya, terutama dengan jumlah laki-laki 50,34% dan wanita 49,66% (Badan Pusat Statistik, 2010).

Dikuatkan dengan kalangan pengusaha kopi yang memperkirakan tingkat konsumsi kopi domestik yang ada pada saat ini minimal konsumsi diprediksi akan mencapai 3,5 juta - 4 juta karung atau setara 240.000 ton-270.000 ton (Assosiasi Ekspor Kopi Indonesia, 2013). Perkembangan per-tahun luas areal lahan kopi di Indonesia juga dianggap menguatkan industri kopi di mana peningkatan akan kapasitas jumlah kopi yang dihasilkan akan cenderung meningkat hal tersebut dapat dilihat menarik bagi perusahaan yang bergerak dalam bisnis kopi yang dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1 Tingkat Pertumbuhan Lahan Kopi Indonesia

Tahun	Miliar Ton					
	ARABICA		ROBUSTA		J.M.S.H	
	Lahan Areal	Produksi	Lahan Areal	Produksi	Lahan Areal	Produksi
1999	112.687	72.766	1.913.879	458.923	1.127.277	131.889
2000	107.465	42.989	1.933.222	511.586	1.260.697	554.574
2001	82.897	23.071	1.239.876	546.953	1.313.393	549.234
2002	81.283	25.116	1.289.891	656.963	1.372.184	662.079
2003	89.383	43.289	1.985.496	628.273	1.294.888	671.629
2004	127.199	58.295	1.976.744	592.161	1.303.942	647.414
2005	161.313	69.255	1.932.658	589.130	1.295.272	640.365
2006	177.110	84.773	1.931.622	587.386	1.309.732	662.159
2007	229.911	124.086	1.996.476	549.086	1.287.409	673.166
2008	239.470	109.660	1.963.417	563.275	1.302.893	662.938
2009	281.386	147.631	2.064.938	534.961	1.266.237	662.592
2010	263.343	148.487	2.066.103	535.589	1.268.476	644.076
2011	286.584	166.983	1.911.146	553.617	1.309.000	709.000

Sumber : Ditjen Perkebunan dan Kementerian Pertanian

Dengan melihat keadaan pasar industri kopi yang cukup berkembang, serta berpotensi mengalami pertumbuhan setiap tahunnya sebesar 9,58% menurut ICO *Coffee Statistics* dan AEKI 2006, yang diacu dalam Ditjen perkebunan, 2007 di Indonesia. Sebuah perusahaan tanpa didukung adanya strategi bersaing yang tepat, maka kecil kemungkinan tujuan perusahaan akan tercapai sehingga perusahaan harus semakin berkembang mencari strategi terbaik yang perlu dilakukan.

Strategi bersaing merupakan suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif (Porter, 2007). Dengan begitu pertumbuhan perusahaan di pasar dapat dipastikan dalam jangka panjang. Dalam perkembangannya begitu banyak tipe strategi yang muncul sebagai sebuah usaha untuk melindungi perusahaan dari tekanan pesaing.

Pertama ialah strategi generik Porter yang didalamnya merangkum *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Porter, 2007). *Cost leadership* memusatkan diri pada semua aktifitas strategis yang berimbas pada pengurangan biaya. Sedangkan strategi *differentiation* ialah berusaha menciptakan citra perusahaan yang baik dengan menawarkan produk/jasa yang unik. Strategi yang akhir-akhir ini muncul ialah *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2006).

Blue Ocean Strategy merupakan satu pendekatan pembuatan strategi perusahaan dengan memberikan nilai tambah sehingga mampu merebut pangsa pasar yang baru (Kim dan Mauborgne, 2006). Konsep *blue ocean strategy* terutama diarahkan kepada mereka pada tingkat manajerial. Pendekatan *blue ocean strategy* mencoba

untuk melakukan eksplorasi sehingga mampu menghasilkan sebuah keunggulan kompetitif. *Blue ocean strategy* secara mengejutkan tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya mereka mengikuti logika strategis yang berbeda yang kami sebut inovasi nilai. Inovasi nilai terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas atau manfaat, harga, dan posisi biaya. Perusahaan yang berusaha menciptakan samudera biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan (Kim dan Mauborgne, 2006).

Dalam konsep *blue ocean strategy*, Kim mencoba menjelaskan bagaimana perusahaan harus mampu menjadikan persaingan tidak lagi relevan. Hal ini berarti perusahaan harus mampu untuk keluar dari *red ocean*. (Kim dan Mauborgne, 2006). Dalam menjalankan *blue ocean strategy*, perusahaan harus mampu merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang di dapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar (Kim dan Mauborgne, 2006).

Dalam menerapkan *blue ocean strategy*, ada enam prinsip yang harus diperhatikan. Antara lain, merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau permintaan yang ada, melakukan rangkaian strategis yang tepat, mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi, mengintegrasikan eksekusi dalam organisasi (Kim dan Mauborgne, 2006). Dalam mengembangkan *blue ocean strategy* bukanlah hal yang mudah karena ada banyak rintangan atau hambatan-hambatan yang harus dilalui. Hambatan tersebut antara lain rintangan kognitif, rintangan sumber daya, rintangan motivasional dan rintangan politik (Kim dan Mauborgne, 2006).

Dalam pengembangan *blue ocean strategy* yang tak terbantahkan dalam memperoleh pasar ialah menciptakan inovasi nilai (Kim dan Mauborgne, 2008). Sebenarnya tujuan dari penelitian ini sangatlah mudah: Bagaimana *blue ocean strategy* dapat digunakan pada perusahaan keluarga yang bergerak pada industri kopi?

Dalam mengembangkan *blue ocean strategy* ada beberapa hal yang wajib dipahami. Pertama ialah konsep mengenai *logic of industry*. Dalam mengembangkan aktifitas utama dalam suatu perusahaan maka tentu diperlukan aktifitas pendukung. Aktifitas pendukung merupakan satu aktifitas yang dapat membantu aktifitas primer dalam mencapai keunggulan bersaing (Porter, 2008). Aktifitas pendukung terdapat empat macam, yaitu pembelian, infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan teknologi (Porter, 2008).

Hal kedua yang perlu untuk dipahami ialah konsep *driving forces*. dorongan – dorongan atau gerakan yang menciptakan insentif atau tekanan untuk berubah. Dorongan yang paling dominan disebut *driving forces*, karena *driving forces* mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap segala macam perubahan yang akan

mempengaruhi struktur dan lingkungan industri (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2010). Beberapa hal yang menjadi faktor pendorong dalam *driving forces* adalah aplikasi internet, globalisasi, pertumbuhan industri jangka panjang, pembeli, inovasi produk, perubahan teknologi, inovasi pasar, keluar masuknya pesaing, teknis difusi, perubahan biaya, produk komoditi, resiko bisnis, kebijakan pemerintah, gaya hidup (Thompson, Gamble, dan Strickland, 2010).

Hal ketiga yang perlu untuk dipahami ialah konsep *prime movers*. Pengertian dari *prime movers* ialah individu yang dianggap mampu berfokus serta memecahkan masalah seperti mengubah cara seseorang dalam berpikir, berperilaku, serta bertindak dengan cara menciptakan berbagai nilai – nilai (Guttman, H.M. , 2005).

Keempat ialah *key success factor*, merupakan atribut produk, kompetensi, kemampuan kompetitif, dan keberhasilan dalam meraih pasar yang merupakan dampak terbesar pada keberhasilan kompetitif perusahaan untuk masa depan dipasar.” *Key success factor* memperhatikan semua anggota agar dapat berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan dan berkonsentrasi dalam langkah penerimaan agar dapat bersaing dan sukses secara financial atau keuangan. *Key success factor* sangat penting, dimana semua perusahaan dalam industri harus memperhatikan sesuatu yang dibutuhkan agar suatu industri sukses. Dalam menentukan *key success factor* manajer perlu memahami situasi industri dengan cukup baik untuk mengetahui apa yang penting untuk dapat bersaing secara sukses dan apa yang dirasa kurang baik. *Key success factor* berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. (Thompson and Strickland, 2010).

Hal berikutnya yang perlu diperhatikan ialah penggunaan *SERVO Analysis*. Merupakan alat diagnostic manajemen yang digunakan untuk membangun dan menguji keputusan strategis dan inisiatif perusahaan. Para analis menguji interaksi dan hubungan antara lima unsur penting untuk menguji kesesuaian antara strategi perusahaan, organisasi, kemampuan, preferensi manajemen dan lingkungan. *SERVO analysis* memfasilitasi proses perumusan strategi dan implementasi dalam konteks pasar dan perubahan organisasi. (Fleisher dan Benssousan, 2007). Ada beberapa elemen yang ada di dalam *SERVO analysis*, yaitu:

1. Strategy

Strategi merupakan sebuah rangkaian keputusan dan tindakan kompetitif sebagai respon perusahaan terhadap lingkungan. Tujuan dari sebuah strategi ialah mencapai posisi terbaik dari kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Fleisher dan Benssousan, 2007).

2. Environment

Lingkungan sebagai sebuah yang digunakan untuk menganalisa strategi kompetitif dan dapat diklasifikasikan dalam beberapa strata. Pertama, lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal mencakup hal diluar batasan perusahaan.

Lingkungan internal mencakup kondisi yang berada dalam perusahaan. Kedua, lingkungan diklasifikasikan menjadi beberapa komponen yang diurutkan berdasarkan kedekatannya dengan aktivitas bisnis sehari-hari, yaitu lingkungan internal, lingkungan kerja, lingkungan industri dan lingkungan makro (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

3. *Resource*

Sumber daya merupakan asset serta kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan guna menghasilkan *output* (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

4. *Value*

Merupakan sebuah cerminan postur dan gaya manajerial dari pengambil keputusan dalam perusahaan saat mengambil sebuah keputusan bisnis (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

5. *Organization*

Mencakup budaya, kepemimpinan, karyawan, struktur dan sistem yang ada di dalam perusahaan (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

Dalam menerapkan *SERVO Analysis* ada beberapa tahapan yang harus dilakukan. Pertama ialah dengan mengevaluasi kinerja perusahaan. mengevaluasi apakah kinerja perusahaan telah memenuhi tujuan internal dan eksternal. Termasuk mengenai apakah harapan pengambil keputusan untuk memenuhi keinginan *stakeholders*, pemasok, pelanggan, karyawan. Kedua ialah dengan menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan. Analisis harus sadar bahwa hubungan antara tindakan dan keputusan strategis sangatlah penting karena mereka harus saling melengkapi. Cara yang paling mudah digunakan oleh analisis untuk menentukan apakah hubungan itu efektif atau tidak ialah dengan mengukur "fit" mereka. Langkah terakhir ialah mengembangkan pilihan-pilihan strategis (Fleisher dan Bensoussan, 2007).

Rumusan Masalah

1. Apakah strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan saat ini?
2. Bagaimana rumusan strategi perusahaan apabila menggunakan strategi *Blue Ocean*?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan.
2. Merumuskan strategi bersaing perusahaan dengan menggunakan strategi *Blue Ocean*.

II. METODE PENELITIAN

Jenis data penelitian yang digunakan adalah data kualitatif. Menurut Moleong (2007) data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata – kata, gambar, keterangan – keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan, serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya dan bukan angka – angka. Penelitian ini mengangkat definisi jenis data kualitatif sebagai pendalaman dan pemahaman data yang dikumpulkan berupa kata – kata atau tulisan, gambar dan bukan angka yang bertujuan untuk menjelaskan, mendeskripsikan suatu kondisi atau keadaan yang terjadi dalam kehidupan nyata.

Data

Data dari penelitian ini diambil dari data primer yang merupakan hasil wawancara dan observasi pada perusahaan kopi terkait. Serta melalui data sekunder yakni data yang diambil melalui internet / penelitian terdahulu, dokumen-dokumen.

Narasumber

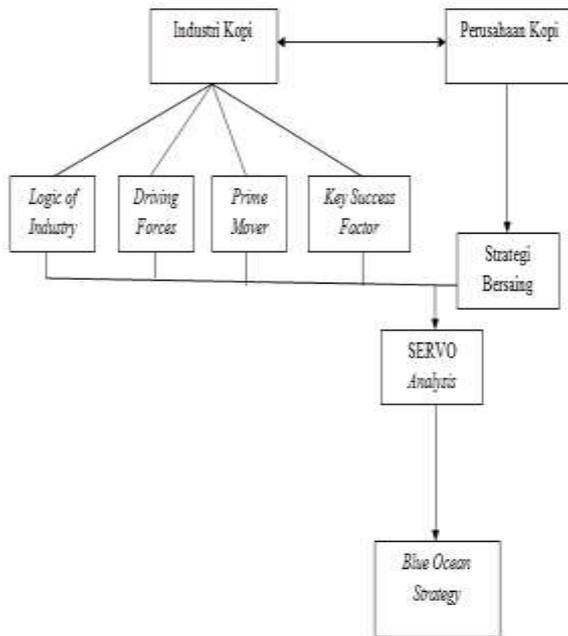
Pada penelitian ini, penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu Sugiyono (2012). Penelitian menggunakan teknik ini karena untuk mengetahui siapa yang harus menjadi narasumber dalam penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Pertama menggunakan metode wawancara, yakni komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Berdasarkan cara melakukan wawancara, proses melakukan wawancara akan dibagi menjadi tiga jenis. Yaitu wawancara personal, wawancara intersep, dan wawancara telepon Jogiyanto (2008). Dan yang kedua merupakan metode observasi, yaitu teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya." Metode pendekatan observasi nantinya diklasifikasikan ke dalam observasi dua jenis. Yaitu observasi perilaku dan observasi non-perilaku.

Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini penulis mencoba menggunakan logika berpikir yang dibentuk dari konsep-konsep pokok. Mulai dari konsep *logic of industry*, *driving forces*, *prime movers*, *keys success factor*, *SERVO analysis*, dan yang berakhir pada implementasi *blue ocean strategy*.



Gambar 1. Kerangka Berpikir
 Sumber: Olahan Peneliti, 2013

Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif sejak awal mula pada dasarnya ada suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang disini dinamakan keabsahan data (Moeleng, 2007). Di mana Triangulasi adalah teknik keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan / sebagai pembanding terhadap data tersebut.

Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yaitu sumber, metode, penyidik, dan teori. Menurut Moleong (2007).

Untuk itu penelitian menggunakan metode triangulasi sumber, diartikan sebagai berikut triangulasi sumber adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan membandingkan / mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam aktifitas pendukung di temukan empat aktifitas pendukung yang dilakukan oleh perusahaan. Keempat aktifitas pendukung tersebut ialah pembelian, infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi. Adalah fungsi dari pembelian atau penyediaan bahan mentah dan input lainnya yang digunakan dalam aktifitas pembentukan nilai. Dalam memenuhi bahan baku perusahaan membeli bahan baku yang ada melalui anak cabang yang berada di daerah pergunungan tempat dimana tunaman kopi tumbuh sehingga langsung membeli melalui petani. Dalam proses pembelian bahan baku, perusahaan mengedepankan kualitas. Yang dimaksud dengan kualitas yang baik ialah penggunaan bahan baku yang telah melalui uji coba test.

Hal ini dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat kontrol yang diakui dunia.

Aktifitas pendukung yang kedua ialah infrastruktur perusahaan. Infrastruktur perusahaan merupakan satu aktifitas pendukung yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna mendukung kelancaran operasional perusahaan. Infrastruktur perusahaan yang tersedia antara lain gudang untuk penyimpanan bahan baku serta produk setengah jadi, mobil pengiriman yang digunakan mengirim produk ke perusahaan lain yang memesan. Perusahaan ini memiliki lima gudang yang juga terletak bersamaan dengan tempat pengolahan kopi tersebut.

Aktifitas pendukung berikutnya ialah manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sehingga menghasilkan *output* sumber daya manusia yang maksimal. Manajemen organisasi pada perusahaan dilakukan dengan baik, yang dapat dilihat dari struktur organisasi yang telah disusun oleh perusahaan dan masing-masing posisi telah ada *job description* dan *job specification*.

Dan yang tak kalah penting ialah aktifitas pengembangan teknologi. Saat ini teknologi memiliki peranan penting dalam mendukung perkembangan keunggulan kompetitif perusahaan. Teknologi yang digunakan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pengolahan bahan baku kopi yaitu pada tahap penggorengan setelah tahap penjemuran langsung tahap pengadukan sehingga dapat mengurangi biaya dan menciptakan pertambahan nilai dikarenakan kecepatan mesin yang digunakan.

Ditemukan bahwa dalam perkembangannya, industri kopi seringkali mengalami dorongan-dorongan yang mengharuskan perusahaan untuk berubah, hal ini disebut dengan *driving forces*. Menyadari beberapa *driving forces* yang berpengaruh pada industri kopi.

1. Perubahan dalam industri dan laju pertumbuhan jangka panjang
 Perubahan dalam pertumbuhan industri yang naik atau turun adalah sebuah *driving force* untuk perubahan industri yang dapat mempengaruhi keseimbangan antara kebutuhan industri pasokan, pembeli, keluar masuknya pesaing, perubahan karakter dan kekuatan persaingan. Dalam hal ini perusahaan baik persaingan secara ekspor impor dan persaingan lokal.
2. Perubahan dalam biaya dan efisiensi
 Perluasan atau penyempitan perbedaan dalam biaya dan efisiensi antara pesaing utama cenderung mengubah secara drastis kondisi persaingan pada perusahaan. Menyebabkan perusahaan pesaing mengubah strateginya agar tetap dapat bertahan di pasar dan muncul sebagai penggerak (*driving force*). Dianggap dapat menarik konsumen tetap dikarenakan harga yang ditawarkan lebih menarik.

3. Mengubah sikap dan gaya hidup

Munculnya isu – isu sosial dan merubah sikap serta gaya hidup dapat menjadi sebuah pemicu yang kuat untuk mengubah industri. Misalnya Pernyataan mengenai berbahayanya terlalu banyak mengkonsumsi kopi bagi tubuh memiliki dampak yang besar dalam industri kopi bagi perusahaan. Pergeseran fokus nilai sosial, sikap, dan gaya hidup mengakibatkan perubahan pola persaingan pada industri. Perusahaan harus merespon dengan cepat dan kreatif mengatasi kondisi tersebut.

Dalam pengembangan usahanya perusahaan tidak dapat dipisahkan dari *key success factor* guna mencapai keunggulan kompetitif. *Key success factor* merupakan atribut produk, kompetensi, kemampuan dan kompetitif dalam meraih pasar yang merupakan dampak terbesar pada keberhasilan kompetitif perusahaan untuk masa depan di pasar. Faktor pertama yaitu produk kualitas produk menjadi salah satu faktor penting yang diyakini menjadi alasan kesuksesan dari perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan berkomitmen untuk menggunakan bahan baku yang terbaik dan pemrosesan produk dengan higienis mungkin. Dengan menggunakan bahan baku biji kopi yang baik dengan ukuran yang telah ditentukan sesuai permintaan pelanggan serta melalui proses pemilahan kembali biji kopi yang baik dianggap sudah melewati tahap terbaik di dalamnya.

Faktor kedua yaitu harga Tingkat pembelian juga dipengaruhi oleh penentuan harga jual suatu produk. Harga memang identik dengan kualitas produk. Akan tetapi sekalipun kualitas produk baik bila harga yang ditawarkan terlampaui tinggi juga akan membuat perusahaan kesulitan untuk melakukan penjualan. Dari itu perusahaan harus mencoba menawarkan ragam produk kopi dengan kualitas terbaik untuk dikonsumsi oleh konsumen dengan harga yang terjangkau.

Faktor ke tiga yaitu servis memberikan pelayanan yang baik berarti memberikan apa yang diminta oleh konsumen dan menjawab kebutuhan konsumen. Seperti yang tertera dalam kontrak kerja pesanan yaitu dapat memberikan spesifikasi produk yang tepat sesuai dengan kehendak dan kebutuhan konsumen, memberikan ketepatan waktu dalam pengiriman. Serta menyiapkan stok untuk permintaan yang tiba-tiba meskipun bukan musim panen.

Faktor ke empat yaitu relasi atau hubungan Relasi yang baik dengan konsumen maupun *supplier* merupakan faktor penting bagi perusahaan. Selain akan bermanfaat dalam transaksi lain untuk masa kedepannya, relasi yang baik akan membuat konsumen maupun *supplier* menjadi sarana promosi *word of mouth* tentang perusahaan kepada orang lain.

Untuk dapat melihat apakah strategi yang saat ini dipakai perusahaan dapat dianggap masih relevan atau tidak maka digunakan *SERVO analysis* sebagai alat diagnostik. Untuk itu kita perlu melihat elemen yang ada satu per satu:

1. *Strategy*

Perusahaan kopi ini memiliki tujuan dan visi Menjadi mitra strategis jangka panjang dari industri kopi arabika dan robusta memasok Indonesia dengan kuat menekankan pada keberlanjutan. Produk – produk perusahaan ditargetkan bagi masyarakat kelas menengah keatas. Penjualan produk utama perusahaan yaitu pasar ekspor impor dan baru akan mulai bermain dalam pasar lokal. Perusahaan juga berusaha membangun kemampuan atau sumber daya untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Salah satunya dengan menggunakan mesin-mesin *modern* dalam proses produksi. Dengan menghasilkan produk yang berkualitas dan efisien. Didukung model bisnis yang digunakan perusahaan dengan penggunaan karyawan *outsourcing* dalam melakukan kegiatan operasional.

2. *Environment*

Lingkungan merupakan salah satu faktor penentu dalam perkembangan sebuah bisnis atau industri. Lingkungan internal dalam perusahaan sudah melingkupi keempat elemen yang lain, yakni *strategy, resource, value, organization*. Lingkungan eksternal adalah hal – hal yang terjadi diluar batasan perusahaan. Saat ini tingkat pertumbuhan konsumsi kopi Indonesia didunia terus meningkat hal ini diperkuat dengan adanya data dari (*international coffee organization*) di mana tingkat pertumbuhan sejak tahun 2001-2011 mengalami peningkatan 5,7% serta Indonesia berada pada posisi ke tiga dalam tingkat konsumsi kopi dunia sehingga persaingan industri kopi begitu ketat.

3. *Resource*

Sumber daya menjadi sangat penting dalam pelaksanaan keputusan strategis perusahaan. Sumber daya yang ada pada perusahaan akan digunakan untuk menghasilkan *output*. Dalam perkembangan bisnis , sumber daya keuangan menjadi elemen yang penting dalam penentuan keputusan strategis perusahaan. Perusahaan memiliki divisi *accounting* yang khusus mengatur seluruh keuangan. Dalam pemrosesan suatu produk divisi *accounting* akan bekerja secara teliti untuk menghitung *cost* terendah yang bisa dibuat, sehingga menghasilkan produk kopi yang dapat bersaing di pasar serta divisi *accounting* juga memantau tanggal jatuh tempo piutang dan hutang.

Perusahaan juga mengutamakan karakter dan kemauan untuk belajar dalam menerima seorang karyawan baru dibandingkan *skill* maupun latar belakang pendidikan keculi dalam bidang-bidang tertentu yang memang membutuhkan *skill*. Setiap karyawan baru akan diberikan pelatihan sesuai tugas yang akan diberikan untuk itu perusahaan turut mengembangkan kompetensi karyawannya agar mampu bersaing. Dalam perkembangan bisnisnya perusahaan sudah melakukan investasi besar pada teknologi fisik dengan penggunaan mesin-mesin canggih dalam prosesnya. Dalam penentuan keputusan strategis serta penerapan strategi perusahaan harus mampu menciptakan sumber daya tidak berwujud dengan baik. Sumber daya tidak berwujud yang menonjol akan banyak dipertimbangkan oleh konsumen yang ada.

4. Value

Nilai yang dikembangkan pada perusahaan ini adalah nilai kebersamaan di lihat dari kepala gudang terkadang memakai bahasa-bahasa yang tidak formal kepada karyawan harian dikarenakan supaya terjalin suasana hubungan yang baik. Nilai yang tak kalah penting ialah nilai kejujuran. Perusahaan menekankan untuk setiap karyawan perusahaan untuk memiliki sikap yang jujur terhadap setiap aspek. Selain itu nilai yang dipegang adalah ketelitian, dan kecepatan. Nilai ini khususnya dilakukan oleh departemen pemilihan biji kopi. Dibutuhkan Ketelitian yang baik dan kecepatan dalam memastikan pemilihan biji kopi yang baik oleh karyawan serta komposisi campuran kopi yang digunakan dalam proses pencampuran.

5. Organization

Dalam pengembangannya perusahaan berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan teratur bagi setiap karyawan. Karyawan di sediakan fasilitas minum kopi serta pemberian seragam kerja sehingga karyawan merasa diperhatikan. Perusahaan belum menerapkan sistem *reward* sebagai apresiasi terhadap kinerja karyawan yang unggul, namun karyawan diberikan pelatihan agar jika keluar dari perusahaan memiliki potensi yang lebih dari sebelum masuk perusahaan.

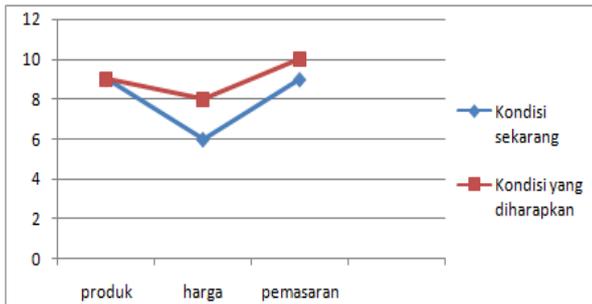
Sejak awal berdirinya perusahaan, perusahaan selalu berusaha untuk mencapai visi yang telah diangkat oleh perusahaan, yakni menjadi mitra strategis jangka panjang dari industri kopi arabika dan robusta memasok Indonesia dengan kuat menekankan pada keberlanjutan. Namun hasil evaluasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah baik sebagaimana mestinya terhadap acuan internal maupun eksternal dilihat dari analisis prediksi aktivitas tahunan dengan indikator perluasan bangunan perusahaan dari satu gudang menjadi enam gudang.

Peneliti akan menghubungkan dan menganalisis hubungan antara elemen-elemen SERVOPADA pada perusahaan. Karena hasil evaluasi kinerja sudah baik harus di teruskan dalam langkah selanjutnya yaitu menilai resiko dan kerentanan serta mengidentifikasi strategi yang memanfaatkan peluang- peluang yang muncul melalui SERVOPADA *grid*, yaitu dengan mengukur tingkat kesesuaian setiap elemen – elemen tersebut. Ternyata strategi yang diterapkan perusahaan sekarang masih relevan untuk di gunakan. Strategi yang digunakan perusahaan sudah menunjukkan hubungan yang saling mendukung dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan, nilai yang dibawa oleh perusahaan dan komponen dalam organisasi perusahaan seperti budaya dan kepemimpinan. Namun ditemukan beberapa kekurangan dalam elemen *resources* dan *organization*. Terkadang jika perusahaan mengalami kesulitan pendanaan perusahaan perlu mencari *equity* tambahan diantaranya bisa dengan mencari investor, melakukan pinjaman atau melakukan penambahan modal

sendiri. Serta berusaha membangun budaya organisasi yang lebih baik dengan susunan organisasi yang lebih lengkap. Dengan adanya ketidaksesuaian hubungan yang belum saling mendukung antara elemen tersebut menunjukkan perusahaan perlu melakukan langkah dalam mengembangkan dan mengatur keputusan strategis demi menciptakan strategi yang dapat bersaing secara berkesinambungan dalam industri kopi. Maka diperlukan suatu alternatif pilihan strategis yang dapat meningkatkan performa perusahaan.

Disini penelitian mencoba untuk melakukan rumusan apabila perusahaan menggunakan strategi bersaing *blue ocean strategy*. Dengan anggapan alternatif ini diharapkan perusahaan mampu keluar dari persaingan dan menciptakan peluang pasar yang baru sehingga perusahaan mampu mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang diharapkan. Berdasarkan hasil analisis penulis, perusahaan saat ini belum cukup mampu menciptakan inovasi nilai dengan baik. Dalam penerapan strategi samudera biru atau yang lebih dikenal dengan istilah *blue ocean strategy*, inovasi nilai menjadi bagian yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan. Perusahaan akan mampu menciptakan inovasi nilai apabila perusahaan mampu memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya. Perusahaan yang berusaha menciptakan samudera biru mengejar diferensiasi dan melakukan penekanan biaya secara bersamaan. Perusahaan selama ini menggunakan strategi fokus diferensiasi dalam pengembangan bisnisnya. Perusahaan fokus pada pangsa pasar tertentu dan selalu berusaha menghindari persaingan secara langsung dengan para pesaingnya. Salah satunya adalah perang harga dengan pesaingnya, perusahaan selalu berusaha membangun persepsi pembeli akan keunggulan produk, pelayanannya, dimana kecepatan dan ketepatan dari apa yang diminta oleh konsumen menjadi hal yang ditonjolkan.

Dari segi produk perusahaan berkomitmen untuk menggunakan bahan baku yang terbaik dan pemrosesan produk dengan se higienis mungkin. Dengan menggunakan bahan baku biji kopi yang baik dengan ukuran yang telah ditentukan sesuai permintaan pelanggan serta melalui proses pemilahan kembali biji kopi yang baik dianggap sudah melewati tahap terbaik di dalamnya. Dari segi harga perusahaan ini memiliki harga yang relatif lebih rendah dibanding pesaing pada target pasar yang sama. Dari segi pemasaran perusahaan hanya menggunakan media promosi yang standart, hanya menggunakan lewat *yellow pages* dan media *website*. Media elektronik seperti promosi online lewat *website*, dimana dalam *website* yang dibuat sudah mencakup pengenalan produk, teknologi yang dipakai serta pengenalan seputar perusahaan. Maka agar dapat masuk kedalam *blue ocean strategy*, perusahaan harus mampu meningkatkan dan menciptakan faktor yang dianggap perlu.



Gambar 2. Kanvas strategi yang diharapkan
Sumber: Hasil olahan, 2013

Untuk masuk kedalam *blue ocean strategy* maka perusahaan harus mampu menciptakan inovasi baru yang dapat dilakukan. Ada dua hal yang dapat dilakukan guna menciptakan *blue ocean strategy*, yaitu:

A. Perusahaan menciptakan *outlet treatment and coffee shop*

Saat ini jarang sekali Manfaat / utilitas yang ditawarkan pada konsumen adalah kemudahan dalam memperoleh barang dan jasa yang di siapkan karena *outlet treatment and coffee Shop* akan didirikan *stand alone* atau toko digandeng dengan toko kebutuhan sehari-hari seperti Indomaret dan Alfamart pada kawasan pemukiman padat penduduk. Selain dapat meningkatkan penjualan perusahaan, *outlet treatment and coffee Shop* akan memperpendek alur perpindahan kepemilikan produk langsung kepada konsumen dan menjadi saran promosi perusahaan di tengah - tengah masyarakat.

B. Menciptakan produk baru berupa lulur dan aroma terapi

Saat ini sedikit sekali bahkan sulit dijumpai produk-produk lulur serta terapi berbahan dasar kopi untuk terapi padahal kopi sangat berkhasiat dalam penggunaannya untuk menghilangkan stress serta menjaga ketenangan diri. Tahapan terakhir dalam dalam mengeksekusi strategi samudera biru adalah mengatasi hambatan-hambatan utama. Terdapat empat macam rintangan dalam mengeksekusi strategi samudrea biru. Pertama ialah rintangan kognitif, Rintangan kognitif adalah rintangan organisasi yang sudah melekat dengan *status quo*. Perusahaan yang telah berdiri selama 18 tahun ini terkadang enggan untuk melakukan banyak perubahan. Tetapi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan di masa mendatang, perusahaan harus mampu mengatasi rintangan kognitif. Perusahaan baru mampu menanamkan pemikiran kepada setiap *stakeholder* baik pemegang saham, mitra bisnis, dan karyawan bahwa diperlukan perubahan dan perbaikan dalam bisnis. Dengan diadakannya pertemuan, forum, atau *group discussion* akan mempermudah penyampaian perubahan strategi kepada setiap *stakeholder*. Kedua ialah rintangan sumber daya, Dalam pengembangan strategi samudera biru sebenarnya ada beberapa hambatan yang dimiliki terhadap ketika konsep *outlet treatment and coffee Shop* serta pembuatan produk lulur dan aroma terapi

diimplementasikan, perusahaan akan kesulitan mengawasi kinerja SDM secara langsung karena berada dalam lokasi yang terpisah dalam perusahaan dan tersebar pada beberapa tempat di dalam kota. Selain dari SDM, sumber daya finansial juga memunculkan rintangan dimana perusahaan harus benar – benar mengelola dengan baik perputaran *cashflow* agar tidak terjadi *cashflow* negatif. Rintangan berikutnya yang dapat menjadi penghalang bagi penerapan *Blue Ocean Strategy* adalah Rintangan motivasional juga menjadi rintangan yang perlu diperhitungkan oleh perusahaan. Ketika konsep *outlet treatment and coffee Shop* dan pembuatan produk lulur serta aroma terapi diimplementasikan, perusahaan akan memiliki karyawan tambahan dalam mengurus *outlet treatment and coffee Shop* dan pembuatan produk baru tersebut. Karyawan – karyawan baru ini tentu perlu diberikan motivasi seperti pemberian *reward* maupun dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis agar timbul rasa ikut memiliki perusahaan. Dan yang terakhir ialah rintangan politik, Rintangan politik tentu ada dalam perusahaan, terutama dalam pengambilan keputusan strategis baru. Namun hal ini tidak menjadi rintangan yang sangat berpengaruh pada perusahaan. Segala sesuatu tetap diinformasikan hingga tingkatan paling bawah sekalipun, bila ada pro dan kontra, pihak manajemen tingkat atas (seperti direktur utama, manajer maupun kepala gudang) akan bertindak sebagai penengah.

Untuk dapat mengecek keabsahan data yang diambil maka penulis melakukan uji triangulasi sumber, sebagai berikut

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan dan dapat diberikan saran untuk perbaikan.

A. Kesimpulan

Saat ini strategi bersaing yang dilakukan perusahaan masih berada di dalam kategori samudera merah dengan melakukan *focus differentiation*. Dalam strategi ini perusahaan fokus pada penjualan ekspor dan impor industri kopi, di mana masih bersaing secara langsung dengan pesaingnya. Serta strategi bersaing perusahaan bila dirumuskan menggunakan strategi *Blue Ocean* akan membentuk suatu konsep baru, yaitu *outlet treatment and coffee Shop* serta pembuatan produk lulur dan aroma terapi.

B. Saran

perusahaan hendaknya terus melakukan inovasi nilai (dalam penelitian ini nilai, harga dan pemasaran) karena perusahaan pesaing dapat meniru strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan mudah. Perusahaan juga hendaknya terus berupaya untuk melakukan pengembangan dan peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen seperti kecepatan dan kepastian waktu sampai pada pengiriman barang ke konsumen. Penulis memberikan saran bagi perusahaan untuk melakukan sebuah kerjasama untuk meningkatkan *resources* perusahaan dengan cara menjual saham untuk

menarik investor dalam pendanaan keuangan perusahaan serta meningkatkan merek opal *coffee* atau *intangible resources* dari perusahaan. Apabila nanti produk lulus dan aroma terapi serta *outlet treatment and coffee Shop* dapat diterima masyarakat dengan baik, maka perusahaan dapat mencoba menjadikan usahanya menjadi proses bisnis *franchise*.

Gambar 3. Uji Trianggulasi Sumber
Sumber : Hasil olahan, 2013

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
<i>Logic of Industry</i>	Fungsi pengurusan atau pembelian produk berkualitas	Dimana peneliti melihat sendiri tempat untuk pembelian biji kopi yang baik dan buruk.	Data valid, hasil pengamatan sesuai dengan hasil wawancara
<i>Logic of Industry</i>	Penggunaan teknologi pada perusahaan	Program sistem informasi sudah digunakan pada operasional perusahaan sehari-hari	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Logic of Industry</i>	Fungsi manajemen SDM serta Struktur organisasi dianggap sudah mendukung perusahaan	Proses penerimaan karyawan baru dilaksanakan oleh bagian HRD atau tenaga. Peneliti mendapati setiap divisi sudah memiliki tugas dan kewajiban masing-masing yang jelas	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Logic of Industry</i>	Infrastruktur dan fasilitas pendukung perusahaan	Peneliti melihat sendiri alat transportasi dan ruang kerja yang dimiliki oleh perusahaan, peneliti melihat gedung yang juga termasuk bagian dari bangunan perusahaan serta alat teknologi yang digunakan	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Driving Force</i>	Perusahaan menerapkan biaya efisien produk dalam industri	Peneliti melihat katalog harga produk yang ditawarkan dan beberapa dokumentasi mengenai produk lain yang ditawarkan perusahaan	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Driving Force</i>	Terdapat perubahan gaya hidup konsumen Kopi tidak lagi menjadi kebutuhan pelengkap melainkan kebutuhan primer	Hasil pengamatan bahwa sebagian besar orang mengonsumsi produk kopi, serta mengonsumsi kopi ketika bersantai di sebuah cafe atau warung	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan
<i>Prime Mover</i>	Perkembangan teknologi di industri memegang peran utama dalam persaingan	Hasil pengamatan penelitian melihat alat teknologi yang digunakan oleh perusahaan untuk memproses bahan baku sampai setengah jadi	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Prime Mover</i>	Narasumber-1 berperan penting dalam pengambilan keputusan	Kebijakan dan keputusan strategi perusahaan semua selalu berasal dari narasumber-1, mulai dari pembelian bahan baku dan pemrosesan	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Key Success Factors</i>	Perusahaan memberikan jaminan penggunaan produk kepada konsumen	Peneliti menemukan karyawan perusahaan sedang melakukan teser terhadap kopi yang sudah siap kirim ke konsumen	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>Key Success Factors</i>	Perusahaan melakukan pemasaran melalui media cetak dan elektronik	Penulis menemukan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan melalui <i>yellow page</i> dan website yang berada di media elektronik	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>SERVO analysis</i>	Adanya pengarahan mingguan yang diikuti seluruh karyawan	Ada <i>meeting</i> bersama setiap hari sabtu untuk evaluasi kinerja dan pengarahan strategi baru	Data valid, hasil pengamatan sudah sesuai dengan hasil wawancara
<i>SERVO Analysis</i>	Perusahaan memiliki mesin <i>processing</i> yang modern	Peneliti mendokumentasikan mesin <i>processing</i> dan mesin pengaduk yang beroperasi setiap hari	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan
<i>SERVO Analysis</i>	Lingkungan persaingan industri kopi sangat ketat	Berdasarkan data pengamatan jumlah produk yang ditawarkan hampir sama hanya berbeda harga bersaing di pasar	Data valid karena terdapat kesesuaian antara hasil wawancara dan hasil pengamatan

DAFTAR PUSTAKA

Asosiasi Eksportir dan Industri Kopi Indonesia. Retrieved March 19, 2013 from <http://aeki-aice.org>

Badan Pusat Statistik Retrieved 19 march 2013 from <http://www.bps.go.id>

Fleisher, C. & Bensoussan, B. (2007) *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. New Jersey: FT. Press

Guttman, H. M. (2005, Agustus). Prime movers. *Executive Excellent Publishing, Vol.22..*

Jogiyanto (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset

Kim, Chan W. & Mauborgne, Renee. (2006). *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta

Moleong, Lexy. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Porter, M. E. (2008). Keunggulan bersaing: *Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*. Tangerang: Kharisma Publisng

Porter, M. E. (2007). Strategi Bersaing: *Teknik menganalisis industri dan pesaing*. Tangerang: Kharisma Publisng

Sugiyono (2012). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: CV.Alfabet.

Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2010). *Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantage concepts and cases*. (17th ed.). New York: Mc Graw Hill.