

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia usaha merupakan dunia persaingan, dimana intensitasnya dari hari ke hari semakin ketat. Untuk unggul dalam bersaing setiap perusahaan dituntut untuk mampu menunjukkan keunggulan kompetitifnya masing-masing melalui upaya yang kreatif, inovatif bekerja secara efektif dan efisien, sehingga produk barang dan jasa (pelayanan) yang dihasilkan menjadi pilihan dari banyak pelanggan. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta bertahan bertahun-tahun, tumbuh dan berkembang harus mampu mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik. Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat, pemimpin perusahaan dituntut agar lebih cermat dan tepat dalam menentukan strategi agar dapat memenangkan persaingan, sehingga pada akhirnya perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan (Hamel dan Prahalad, 2011). Setiap organisasi atau industri atau perusahaan pasti mempunyai dua jenis permasalahan atau tantangan yang dihadapinya yaitu permasalahan lingkungan internal dan permasalahan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu organisasi maka semakin kompleks juga implikasi yang dihadapi, salah satunya adalah proses pengambilan keputusan semakin sulit dan rumit. Secara internal, manajemen dihadapkan kepada tuntutan dan pemuasan kepentingan dari berbagai pihak, baik itu di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Secara eksternal, manajemen dihadapkan pada suatu lingkungan yang sifatnya tidak menentu dan suasana yang tidak pasti dimasa depan seperti terjadi globalisasi ekonomi, perubahan geopolitik dan lain sebagainya. Untuk itulah dibutuhkan suatu strategi (Kusmadmo., 2013).

Strategi bersaing adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi, kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan (Hamel dan Prahalad, 2011). Johnson, G (2008), menyatakan bahwa perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang

menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Lima kekuatan persaingan di atas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan "pesaing" bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan, atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi (Hamel dan Prahalad, 2011).

Pasar adalah tempat tempat bertemunya pembeli dan penjual untuk melakukan transaksi jual-beli barang dan jasa. Pasar selalu dipenuhi oleh persaingan dan tantangan. Tantangan yang paling utama adalah bagaimana melihat market secara lebih kreatif, melihat peluang yang ada, melihat ceruk pasar yang belum tergarap, melakukan inovasi tentang bagaimana membidik pasar secara tepat, bagaimana memposisikan produk agar sesuai dengan segmen pasar yang dipilih, dan differensiasi produk dibandingkan dengan pesaing sehingga mengena ke target market yang dituju, tentunya ini merupakan hal yang tidak mudah tetapi mutlak harus dilakukan agar dapat tetap *survive* di kondisi market serta kompetisi yang semakin ketat ini (Dimiyati, 2012). Targeting yang tepat digunakan untuk membidik pasar yang tepat. Hakekatnya, *targeting* adalah menentukan segmen-segmen pasar yang potensial baik itu bagi perusahaan pada umumnya dan produk pada khususnya, sehingga dari kasus di atas tidak sembarang segmen yang dapat dibidik tetapi harus disesuaikan dengan potensi sumber daya yang dimiliki, misalnya, dana, *asset* dan SDM yang dimiliki (Kusmadmo., 2013). Selain *targeting*, juga perlu melakukan *positioning* diartikan sebagai tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang istimewa (dibandingkan dengan para kompetitor) di dalam benak pelanggan yang menjadi targetnya yang tujuannya adalah menempatkan *brand* dalam pikiran konsumen untuk memaksimalkan potensi manfaat perusahaan, sehingga dengan menentukan *positioning brand* yang baik membantu strategi marketing dalam hal mengklarifikasi esensi merk, tujuan, yang hasil akhirnya adalah penciptaan proporsi nilai yang berfokus pada pelanggan (Dimiyati, 2012).

Usaha perusahaan dalam mendapatkan hati konsumennya juga merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan dengan banyak cara salah satunya memilih untuk tampil beda. Banyak perusahaan yang sudah menerapkan strategi tampil beda dari pesaingnya dan menjadi strategi yang berhasil. Dengan menerapkan strategi tampil beda perusahaan mengambil langkah awal dari *Blue Ocean Strategy* atau Strategi Lautan Biru (Andriani, 2014). Strategi ini di perkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam bukunya dengan judul yang sama, yaitu *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy* merupakan sebuah strategi untuk melepaskan kita dari sebuah kondisi yang disebut *Red Ocean* (Lautan Merah) (Kim dan Mauborgne, 2014). Kondisi *Red Ocean* adalah sebuah kondisi dimana terjadi persaingan yang sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan *competitor*, yang membuat *Red Ocean* ini menjadi kompetisi sengit adalah karena yang terjadi pada pasar tersebut, permintaan lebih sedikit dari pada penawaran (Ratnasari., 2016). Akibatnya persaingan dengan kompetitor menjadi sangat ketat dan bisa saja antar pesaing saling menghancurkan. *Blue Ocean* memiliki kondisi yang berbanding terbalik dengan *Red Ocean*. Persaingan antara *Red Ocean* dan *Blue Ocean* nyaris tidak ada, karena diawali dengan berani tampil beda dengan kompetitor sebelumnya, sehingga pasar yang tertarik dengan produk kita tergolong khusus juga. Inilah yang menyebabkan permintaan menjadi lebih tinggi (Hamdani., 2018).

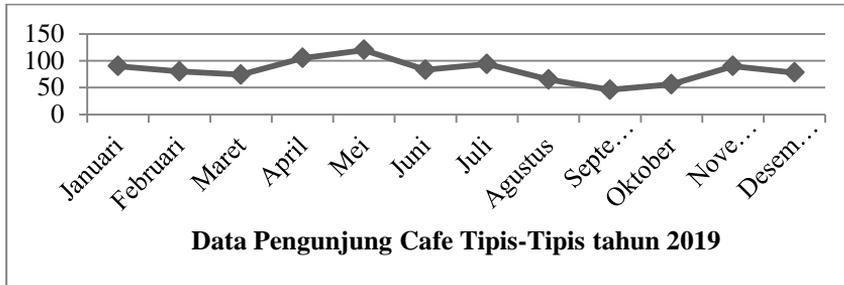
Strategi samudera biru, atau dalam bahasa Inggris, *Blue Ocean Strategy*, adalah strategi yang menjadikan perusahaan untuk keluar dari samudra merah atau biasa disebut *Red Ocean* merupakan bisnis yang banyak persaingan dan membuat inovasi baru atau menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dengan demikian kompetisi yang sengit akan tidak ada karena kita menjadi pioner (Ratnasari., 2016). Strategi samudra biru berfokus pada meningkatkan permintaan dan menghindari dari kompetisi dengan membuat suatu nilai dan keunikan yang berbeda, strategi bisnis samudera biru merupakan pangsa pasar menguntungkan inovasi nilai merupakan cara untuk melaksanakan strategi bisnis samudera biru yang mengarah untuk penciptaan pasar baru. Penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya untuk meningkatkan nilai bagi pembeli. Nilai pembeli berasal dari manfaat dan harga yang akan ditawarkan perusahaan untuk konsumen, dan karena nilai bagi perusahaan yang dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan bermanfaat, harga, dan biaya perusahaan akan terpadu dengan tepat (Kim dan Mauborgne, 2014). Inovasi nilai pada Strategi bisnis samudera biru adalah soal strategi yang mencakup seluruh sistem kegiatan yang dilakukan perusahaan. Inovasi nilai membentuk perusahaan untuk

mengarahkan seluruh sistem pada tujuan mencapai peningkatan nilai bagi perusahaan. Penerapan *Blue Ocean Strategy*, dikenal yang namanya 4 (empat) tindakan. Pertama *Eliminate* (Hapuskan), yaitu menghapuskan unsur-unsur yang tidak bernilai dari produk. Kedua *Reduce* (Kurangi), yaitu mengurangi unsur-unsur yang nilainya kurang tapi masih diperlukan. Ketiga *Raise* (Tingkatkan), yaitu meningkatkan unsur-unsur yang akan dijadikan keunggulan dari produk hingga diatas standar industri yang ada. Keempat *Create* (Ciptakan), menciptakan hal-hal baru yang belum pernah ada di industri tersebut (Hamdani., 2018).

BOS (*Blue Ocean Strategy*) melalui kerangka kerja dan alat analisis, beserta enam prinsip di dalamnya mampu dijadikan harapan untuk keluar dari pasar yang mulai sempit dan beralih pada pasar baru dimana perusahaan dapat menghindari persaingan ketat seperti yang terjadi pada semua industri, tak terkecuali industri *café* (Lestari, 2016). *Coffee Shop* Tipis Tipis sebagai pelaku bisnis dan juga pemain dalam industri *café*, mampu membaca peluang dari beberapa faktor yang ada di Kota Jember, salah satunya faktor dari pertumbuhan penduduk Kota Jember yang bertambah tiap tahunnya. Kerangka kerja dan alat analisis dari BOS membantu *Coffee Shop* Tipis Tipis memetakan keadaan persaingan yang sedang dihadapi, juga dapat digunakan sebagai alat ukur seberapa besar nilai atau utilitas yang diberikan *Coffee Shop* Tipis Tipis kepada konsumen. Keunggulan bersaing *Coffee Shop* Tipis Tipis terletak pada usahanya membuka pasar baru, yaitu mengalihkan segmen konsumen dari konsumen kelas atas sebagaimana *coffee shop* pada umumnya, ke konsumen kelas menengah dengan harga yang terjangkau. Berbekal pengetahuan tersebut, maka dilakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan lingkungan eksternal dan internal melalui analisis deskriptif, penerapan BOS, dan bagaimana penerapan BOS dalam meningkatkan keunggulan bersaing dari *coffee shop* Tipis Tipis.

Data pengunjung *café* Tipis Tipis pada tahun 2019 mengalami nilai yang fluktuatif. Naik turunnya pengunjung *café* Tipis Tipis dikarenakan kehidupan mahasiswa yang tidak selalu konsumtif terhadap *Coffee shop*. Data tahun 2019 dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Data Pengunjung Tipis Tipis



Sumber : Hasil Wawancara Penulis (2020)

Coffee shop Tipis Tipis sebagai pelaku bisnis dan juga pemain dalam industri *café* diharapkan mampu mengalahkan persaingan dengan *coffe shop* sejenis yang ada di Jember yaitu dengan bauran promosi yang terdiri dari iklan (*Advertising*), penjualan pribadi (*Personal Selling*), promosi penjualan (*salles Promotion*), dan hubungan masyarakat (*Public Relation*) yang diharapkan mampu menghadapi persaingan, meningkatkan minat pengunjung, dan mampu mencapai target dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Pernyataan diatas mendorong penulis untuk melakukan penelitian tentang strategi bersaing yang dilakukan oleh *coffee shop* Tipis Tipis guna mengenalkan *cafe* tersebut kepada masyarakat luas dan dapat menarik minat para pengunjung untuk datang ke *Coffee Shop* Tipis Tipis. Serta peneliti ingin mencoba menerapkan *Blue Ocean Strategy* bagi Tipis Tipis, karena apabila dicermati lebih teliti pada potensi pasar yang ada, mungkin ada potensi pasar yang belum terjamah, pada saat itulah perusahaan dapat menjadikan potensi tersebut sebagai peluang dan menciptakan fitur produk inovatif yang berbeda secara mendasar. Sehingga dengan adanya *Blue Ocean Strategy* ini, diharapkan bisnis pada sektor *cafe* dapat bertahan dalam jangka waktu yang sangat panjang.

Skripsi yang berjudul “**Pendekatan *Blue Ocean Strategy* dalam Menghadapi Persaingan *Coffee Shop* di Jember (Studi Kasus *Coffee Shop* Tipis Tipis)**” akan membahas mengenai persaingan *coffe shop* Tipis Tipis menggunakan strategi samudra biru yang terjadi saat ini mengenai fenomena-fenomena dan temuan peneliti.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dalam latarbelakang masalah, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana penerapan *Blue Ocean Strategy* pada *Coffee Shop* Tipis Tipis di Jember”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latarbelakang dan rumusan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah “Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *Blue Ocean Strategy* pada *coffee shop* Tipis Tipis di Jember”.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai wadah penulis untuk mengembangkan wawasan dan sebagai proses belajar dalam praktek nyata strategi bisnis dalam persaingan bisnis dan sebagai pelajaran baru dari teori-teori yang telah diajarkan selama bangku perkuliahan serta sebagai informasi penelitian lanjutan.

2. Bagi usaha *coffee shop* Tipis Tipis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi usaha coffee shop Tipis Tipis sebagai acuan dalam memilih dan menentukan strategi bisnis dalam bersaing untuk masa sekarang dan masa depan. Memberikan dan menambah wawasan dalam hal strategi bisnis serta memberi informasi tambahan dalam melihat para pesaing yang sama.