

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara pengembang industri terbesar di dunia yang menempati posisi kesembilan sebagai negara penghasil nilai tambah terbesar dari sektor industri dan peringkat keempat dari segi persentase kontribusi industri. Dengan memperkuat persaingan industri di era pasa bebas untuk tetap eksis dan unggul merupakan sebuah tantangan bagi pemerintah maupun pelaku industri. Serta pemerintah bersama para pelaku industri harus serius dan waspada dalam melakukan berbagai persiapan agar tidak ada mengalami kekalahan dengan negara lainnya.

Namun, masih banyak perbaikan untuk mencapai target yang akan dicapai. Salah satu perbaikan yang perlu dilakukan adalah negara mampu berperan aktif dalam pengembangan industri yang ramah lingkungan. Pemerintah juga perlu mempersiapkan sumberdaya manusia yang berkompeten untuk menghadapi persaingan ini. Tidak hanya menyiapkan sumber daya manusia andal, yang juga memegang peranan kunci adalah kemampuan menghasilkan produk berkualitas. Sayangnya, hasil industri Indonesia yang bisa diandalkan dalam perdagangan dengan negara ASEAN, menurut Dirjen Kerja Sama Industri Internasional Kemenperin, Agus Tjahjana, hanya produk kayu dan pakaian.

Data peringkat kinerja perdagangan Indonesia menunjukkan produk kayu (*wood products*) dan pakaian (*clothing*) unggul terhadap tujuh negara ASEAN. Produk kayu Indonesia menang atas Thailand, Filipina, Singapura, Vietnam, Kamboja, Myanmar, dan Laos. Untuk pakaian mengungguli Brunei, Malaysia, Filipina, Singapura, Kamboja, Myanmar, dan Laos (Sumber : www.kemenperin.go.id).

Seiring dengan perbaikan-perbaikan yang akan dilaksanakan, pentingnya meningkatkan daya saing di era yang sudah modern ini dibutuhkan teknologi dan efisiensi pasar tenaga yang harus lebih diperhatikan lagi. Setiap upaya yang dilakukan bukan hanya untuk meningkatkan daya saing industri secara global namun juga agar pertumbuhan ekonomi di Indonesia semakin berkualitas.

Setiap industri berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini didasarkan atas karakteristik ekonomi, situasi persaingan dan prospek perkembangannya di masa depan. Analisis industri dan persaingan akan menggunakan alat dan teknik tertentu bagi perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan setiap perubahan dan kemudian menghasilkan sebuah kekuatan dalam menghadapi persaingan.

Industri merupakan suatu pengolahan bahan mentah atau bahan setengah jadi menjadi barang jadi yang siap digunakan oleh pemakai akhir atau konsumen. Industri juga dapat didefinisikan sebagai sekelompok perusahaan yang menawarkan produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan dasar yang sama bagi para konsumen (Hill & Jones, 2004). Dari definisi tersebut, dapat diartikan bahwa di dalam industri terdapat kegiatan-kegiatan dari suatu usaha yang memberikan berbagai macam manfaat ekonomi bagi pelaku usaha dan juga bagi konsumen.

Dalam arti sempit pengertian industri adalah sekumpulan perusahaan yang menghasilkan produk sejenis dimana terdapat kesamaan dalam bahan baku yang digunakan, proses, bentuk produk akhir, dan konsumen akhir. Dalam arti yang lebih luas, industri dapat diartikan sebagai kumpulan perusahaan yang memproduksi barang dan jasa dengan elastisitas silang (*cross elasticities of demand*) yang positif dan tinggi (Kuncoro, 2007). Industri memiliki dua arti yaitu yang pertama, industri dapat diartikan sebagai himpunan perusahaan-perusahaan sejenis atau memiliki kesamaan didalamnya, yang kedua industri dapat mengarah pada suatu sektor ekonomi yang didalamnya terdapat kegiatan produktif yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi (Dumairy, 1996).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.5 Tahun 1984 tentang perindustrian. Industri merupakan kegiatan ekonomi yang mengolah bahan mentah, bahan baku, barang setengah jadi, dan atau barang jadi menjadi barang dengan nilai tinggi untuk penggunaannya, termasuk kegiatan rancang bangun dan perekayasaan industri. Di dalam sektor industri dibedakan menjadi tiga macam industri yaitu industri besar, industri sedang atau menengah, industri kecil dan rumah tangga. Di lihat dari jenis industri berdasarkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki, maka yang dimaksud dengan industri besar adalah industri yang memiliki tenaga kerja lebih dari 100 orang, industri sedang adalah industri yang memiliki tenaga kerja

20 sampai 90 orang, sedangkan industri kecil yang memiliki tenaga kerja 5 sampai 19 orang dan industri yang memiliki tenaga kerja kurang dari 5 orang disebut industri rumah tangga. Untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi nasional, industri menjadi peranan penting yang sangat berpengaruh, oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan secara seimbang dan terpadu dengan mengikutsertakan peran masyarakat secara aktif serta memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Di Indonesia, terdapat industri-industri yang menjadi industri unggulan karena dapat memberikan kontribusi yang besar untuk perekonomian nasional. Industri yang memberikan kontribusi terbesar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) pada triwulan ke III tahun 2017 adalah industri non migas yang mencapai angka 17,76 persen. Cabang-cabang industri non migas yang mengalami peningkatan pertumbuhan tertinggi pada triwulan ke III tahun 2017 adalah industri logam dasar meningkat sebesar 10,60 persen, industri makanan dan minuman meningkat sebesar 9,46 persen, industri mesin dan perlengkapan meningkat 6,35 persen, yang terakhir adalah industri alat angkutan yang meningkat sebesar 5,63 persen (Sumber : www.kemenperin.go.id).

Salah satu cabang industri non migas yang menjadi sektor andalan penopang pertumbuhan laju ekonomi nasional adalah industri makanan dan minuman. Peran pentingnya industri ini dapat dilihat dari kontribusi yang diberikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) yang mengalami peningkatan secara konsisten dan signifikan. Kementerian Perindustrian mencatat, sumbangan industri makanan dan minuman kepada PDB industri non-migas mencapai 34,95 persen pada triwulan III tahun 2017. Hasil kinerja ini menjadikan sektor tersebut kontributor PDB terbesar dibanding subsektor lainnya (Sumber : www.kemenperin.go.id).

Sektor industri makanan dan minuman merupakan salah satu sektor usaha yang saat ini terus mengalami pertumbuhan dan berkembang menjadi semakin kompetitif karena jumlahnya cukup banyak. Sektor tersebut telah menjadi salah satu sektor yang diprioritaskan oleh pemerintah untuk mendorong pergerakan ekonomi secara nasional. Seiring meningkatnya pertumbuhan jumlah penduduk di Indonesia,

jumlah kebutuhan terhadap makanan dan minumanpun terus meningkat. Pada masa yang akan datang, industri ini masih memiliki prospek yang baik untuk dijalankan.

Mengingat makanan dan minuman adalah kebutuhan dasar manusia yang utama. Maka, sektor industri ini pasti akan tetap dibutuhkan oleh semua orang. Skala usaha dari sektor ini bisa berbentuk dalam usaha skala besar dan skala kecil. Untuk industri yang berada dalam skala besar memiliki ciri yaitu modal yang digunakan relatif besar, teknologi yang di pakai canggih dan modern, memiliki tenaga kerja yang banyak, serta pasar yang menjadi tujuan mencakup dalam maupun luar negeri, contohnya perusahaan-perusahaan besar seperti PT Nestle, PT Indofood, dan lain-lain. Sedangkan untuk industri yang berskala kecil memiliki ciri yang berbanding terbalik dengan industri berskala besar, contohnya industri rumahan atau lebih dikenal dengan usaha mikro kecil menengah.

Saat ini, industri berskala kecil khususnya dalam sektor makanan dan minuman telah berkembang pesat di lingkungan sekitar. Industri ini memiliki kontribusi yang cukup besar bagi perputaran ekonomi di wilayahnya. Karena di dalam industri besar maupun kecil pasti memberikan manfaat berupa materi atau non materi untuk pelaku usaha lainnya. Misalnya bagi pembeli yang ingin menjual kembali produk industri tersebut pasti akan mendapatkan keuntungan dari segi harga dan juga kepuasan pembeli itu sendiri. Hal tersebut dapat menciptakan tingkatan pasar yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan adanya tingkatan pasar, segmen yang akan ditargetkan akan semakin meluas. Berkaitan dengan manfaat industri sektor makanan dan minuman sebagai sumber kebutuhan pokok untuk manusia, kontribusi produk hasil industri ini turut ikut serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam industri sektor makanan dan minuman ini banyak sekali macamnya. Seiring perkembangan zaman, inovasi produk-produk dari sektor ini juga semakin beragam jenisnya, misalnya makanan dalam bentuk beku (*frozen*). Hal ini dikarenakan kecenderungan masyarakat yang butuh akan produk makanan yang siap untuk langsung disajikan atau dinikmati dan kemudian menyebabkan banyak bermunculan industri-industri baru di sektor ini.

Produk makanan beku biasanya dibutuhkan oleh orang-orang yang ingin lebih cepat dalam menyajikannya. Bahan baku untuk membuat produk makanan beku telah diolah sedemikian rupa sehingga konsumen dapat langsung menyajikannya menjadi siap untuk di santap. Proses penyajiannya hanya diperlukan satu tahap(dipanaskan) saja sehingga waktu yang dibutuhkan sedikit dan lebih efisien.

Semakin melebarnya industri makanan beku, pasti akan memunculkan persaingan yang juga semakin kuat. Dengan persaingan yang semakin kuat ini menuntut sebuah perusahaan untuk memperkuat strategi perusahaan agar bisa bersaing dan menjadi perusahaan yang unggul dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Adanya persaingan dipastikan akan berdampak pada setiap perusahaan, sehingga manajer di dalam perusahaan tersebut harus menerapkan strategi yang tepat agar produk yang mereka pasarkan tidak kalah dengan produk milik pesaing.

Dalam menghadapi persaingan ini, perusahaan akan melakukan berbagai macam strategi untuk bersaing atau berkompetisi maupun untuk bertahan dalam kondisi persaingan yang semakin lama semakin menguat. Strategi-strategi yang diterapkan oleh sebuah perusahaan umumnya merupakan strategi bersaing (*red ocean strategy*), seperti dalam teori yang dikemukakan oleh Michael E. Porter, Fred R. David, serta Wheelen dan Hunger.

Michael E. Porter mengemukakan tentang strategi umum yang terdiri dari strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*), strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Fred R. David mengemukakan *integration strategies*, *intensive strategies*, *diversification strategies*, dan *defensive strategies*. Sedangkan Wheelen dan Hunger mengemukakan strategi ekspansi, strategi stabilitas, dan strategi pencairan. Strategi-strategi tersebut di atas merupakan hasil pemikiran strategis yang selama ini lebih difokuskan pada strategi yang dikenal dengan sebutan *red ocean strategy* (strategi samudera merah), yakni strategi yang berbasiskan kompetisi, yang bertujuan untuk memenangi kompetisi dengan membangun posisi kokoh dalam pangsa pasar dan tatanan industri yang ada. Penerapan strategi bersaing pada persaingan yang sangat ketat dapat menimbulkan "lautan darah" bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing

karena setiap perusahaan harus “berdarah-darah” atau saling berkompetisi secara ketat untuk mengalahkan satu sama lain.

Kemudian melalui teori Kim dan Mauborgne (2005) yang merumuskan *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru). *Blue ocean strategy* adalah strategi bisnis yang digunakan bukan untuk menghadapi kompetisi, melainkan menjadikan kompetisi tersebut tidak lagi relevan. Strategi samudera biru berfokus untuk menumbuhkan permintaan, sehingga bisa menjadikan perusahaan yang menerapkan strategi tersebut unggul dibandingkan pesaingnya, karena menciptakan pasar sendiri. Oleh karena itu, dengan memiliki keunggulan lebih yang dimiliki *blue ocean strategy* daripada strategi bersaing lainnya, maka *blue ocean strategy* dapat menjadi strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh industri makanan beku Tiga Merpati Jember yang tidak ingin terjebak dalam situasi persaingan yang semakin ketat.

Salah satu industri makanan beku yang ada di Kabupaten Jember adalah Tiga Merpati yang terletak di daerah Perumahan Mangli. Produk makanan beku yang di produksi bermacam-macam varian. Ada yang berbentuk olahan lauk beku, sayur beku dan juga kue beku. Selain menjual varian tersebut, ada juga minuman, macam-macam keripik mulai dari keripik singkong, talas, sukun dengan varian rasa yang bermacam-macam. Namun, yang mendapat perhatian besar dari konsumen adalah produk olahan makanan bekunya.

Usaha ini sudah memiliki kerjasama untuk mendapatkan bahan baku dengan pedagang-pedagang yang sudah menjadi langganannya. Serta juga memiliki kerjasama dengan cafe-cafe dan rumah makan yang telah menjadi pelanggan tetapnya. Contohnya Cafe Rolas, Pujasera PB Sudirman Jember, Cafe Gunitir, Stasiun Coffe Patrang, dan juga produk sudah dipasarkan ke Supermarket Lotte Mart di Bali.

Banyaknya permintaan atas olahan makanan beku, usaha ini terkadang terkendala dari sisi produksi dan sumberdaya manusia. Dari sisi produksi, alat untuk memproduksi yang digunakan masih manual dan tenaga kerja yang melaksanakan adalah pemilik sendiri dibantu oleh keluarganya. Hal tersebut membuat kurang optimalnya produksi. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan mengenai jumlah penjualan selama sebelas bulan pada tahun 2018.

Tabel 1.1
Penjualan Produk Industri Makanan Beku Tiga Merpati
(Januari-November 2018)

NO.	BULAN	JUMLAH PENJUALAN (PACK)
1.	Januari	548
2.	Februari	629
3.	Maret	489
4.	April	633
5.	Mei	414
6.	Juni	375
7.	Juli	510
8.	Agustus	570
9.	September	642
10.	Oktober	520
11.	November	310

Sumber : data primer (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan jumlah penjualan pada setiap bulannya pada tahun 2018. Namun, jumlah tersebut merupakan pemenuhannya 75 persen dari jumlah permintaan konsumen. Artinya, pemenuhan permintaan tersebut masih belum bisa dilakukan secara maksimal.

Dari sisi pemasaran juga, usaha ini hanya berpaku pada pemasaran melalui mulut ke mulut. Sistem pemasaran yang dilakukan sangat sederhana yaitu dengan memberikan *tester* kepada tetangga atau kepada para tamu yang datang berkunjung ke rumah pemilik.

Selain dari sisi produksi dan pemasaran, banyaknya perusahaan yang memproduksi makanan beku, menyebabkan usaha ini sedang terbawa arus persaingan yang cukup kuat. Dari usaha rumahan hingga perusahaan besar yang sudah memiliki merek terkenal. Salah satu perusahaan besar dan terkenal yang

menjadi pesaing adalah PT So Good Food. PT So Good Food merupakan perusahaan yang mengolah makanan siap olah dan siap masak seperti ayam potong, nugget, bakso, camilan dalam olahan beku. Produk-produk *frozen food* dari PT So Good Food telah banyak beredar di pasaran. Di semua supermarket Jember seperti GM, Lippo, Roxy, Giant dan juga di toko-toko yang menjual bahan makanan pasti juga menyediakan produk-produk dari PT So Good Food. Sistem pemasarannya pun mengikuti perkembangan teknologi mulai dari penggunaan website, media sosial, iklan televisi dan surat kabar. Harga jual dari produk so good masih bisa dijangkau oleh semua kalangan yaitu berkisar Rp. 9.500,- sampai dengan Rp. 26.500,- sesuai ukuran kemasan. Pesaing kedua yaitu dari Mamaku Risol Jember. Lokasi utama usaha ini berada di kota Jember yaitu di Jl. PB. Sudirman (seberang SDN Jember Lor 3). Usaha ini memiliki store offline maupun online. Store offlinenya berada di Jl.Kalimantan depan kantor KPU Jember. Olahan frozen food yang diproduksi juga bervariasi mulai dari risol yang bermacam rasa dan isian dan juga memproduksi lumpia. Produknya pun sudah mencapai kota Banyuwangi dan sekitarnya . Harga yang ditawarkan berkisar antara Rp. 6.000,- sampai Rp. 12.000,- per pack. Pemasaran yang dilakukan menggunakan instagram dan facebook. Kelebihan lain dari produk ini adalah memiliki varian isi risol yang jarang ditemui seperti isi beef dan sosis mayo, isi telur dan sosis mayo pedas serta masih banyak lagi.

Oleh karena itu, agar tidak terbawa arus persaingan yang kuat dengan para pesaing lainnya serta mampu untuk mengembangkan usaha, Industri Makanan Beku Tiga Merpati perlu merumuskan strategi yang tepat untuk dijalankan. Salah satu strategi yang bisa diterapkan oleh usaha ini adalah *blue ocean strategy*. Karena pada dasarnya samudera biru dapat diciptakan oleh bisnisapa saja yang memang perusahaan tersebut tidak ingin terjebak dalam persaingan secara terus menerus.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan juga paparan yang telah disebutkan di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu bagaimana merumuskan *blue ocean strategy* (BOS) untuk Industri Makanan Beku Tiga Merpati Jember ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini, yaitu merumuskan *blue ocean strategy* (BOS) untuk Industri Makanan Beku Tiga Merpati Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan juga tujuan dari penelitian yang telah dituliskan sebelumnya, diharapkan penelitian ini bermanfaat bagi banyak pihak, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi pihak terkait, Industri Makanan Beku Tiga Merpati Jember, rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan bisnisnya.
- 2) Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengaplikasian pengetahuan yang telah diperoleh selama masa kuliah serta melatih kemampuan tentang perumusan strategi bisnis, sehingga dapat diterapkan dalam usaha bisnis yang nyata.
- 3) Bagi pembaca, tulisan ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan tambahan informasi dan pengetahuan dalam memperluas pengetahuan, sekaligus sebagai bahan informasi dan literatur untuk penelitian selanjutnya.