

PENERAPAN STRATEGY *BLUE OCEAN* PADA KOPI BIRU UNTUK MERAHAI *VALUE INNOVATION*

Muhammad Taufik Kardana

Program Studi Manajemen,
Sekolah Tinggi Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung
Email: taufikkardana@gmail.com

Laura Lahindah

Program Studi Manajemen,
Sekolah Tinggi Ekonomi Harapan Bangsa, Bandung
Email: laura@ithb.ac.id

ABSTRACT

Indonesia was the fourth biggest producer and eksporter in the wholeworld, bypassed only by Brazil, Vietnam, and Colombia. Driven by high production capacity in coffee sector, the market growth expanding quickly in Indonesia. With rapid growth in coffee sector, researchers even predicts the market value will grow even more than Rp 4.8 trillion per year. Right now, the amount of coffee outlets in Indonesia increased by 3 folds (271.19%) since 2016. Many entrepreneur saw this opportunity and starts opening their own coffee shops to gain profits from this. One of them is (Si) Kopi Biru, which launched in August 2019. In the first 3 months, the company profited more than 200% of its predicted amount. After seeing the results and knowing there's a potential the owner opened another branch to maximize the profits. However, the situations is actually worsened, with sales decreasing by 150% within 2 months after opening new branch and continue decreasing. To remedy the situation, the owner decides to repair and restructurize the company by rebranding the brand. During this period, the owner looks for advice and alternatives to give better perspectives on actions to take. Thus, this is the perfect opportunity to present blue ocean strategy to provide solutions and alternative to remedy the situation. This research are using descriptive analytics and will use interviews, observation, and documentations for data collections purpose. The sample would be the owner of the company, and 5 person with managerial positions in the company. This research will be using blue ocean strategy tools to provide analysis and solutions such as strategy canvas, four actions framework, six path framework, and buyer utility map.

Keywords: *Strategic Management, Value Innovation, Blue Ocean Strategy.*

ABSTRAK

Indonesia adalah negara penghasil kopi dan eksportir ke-empat terbesar di dunia, hanya disusul oleh negara Brazil, Vietnam, dan Kolombia. Pertumbuhan pasar kopi di Indonesia sangat dipacu oleh kapasitas produksi yang tinggi di sektor kopi. Berbagai

penelitian di Indonesia bahkan memprediksi nilai pasar pada sektor kopi di Indonesia akan berkembang melebihi 4,8 triliun rupiah karena perkembangan sektor kopi yang sangat cepat. Saat ini, jumlah kedai kopi di Indonesia sudah meningkat lebih dari 3 kali lipatnya (271.19%) dibandingkan dengan tahun 2016. Para pengusaha kopi memanfaatkan peluang ini dengan mulai membuka kedai kopinya sendiri untuk meraup untung. Salah satunya adalah Si Kopi Biru yang membuka kedainya pada bulan Agustus 2019. Pada 3 bulan pertama, Si Kopi Biru meraup untung lebih dari 200% dari yang diperkirakan. Hal ini memicu pemilik untuk membuka cabang dengan harapan meraih untung yang lebih banyak. Namun, terjadi sebaliknya, dengan penurunan penjualan sebesar 150% dalam 2 bulan setelah cabang dibuka, dan terus merugi. Untuk memperbaiki situasi ini, pemilik memutuskan untuk menutup sementara dan melakukan rebranding dengan merubah konsep yang disajikan sehingga menjadi kesempatan untuk melakukan analisis strategi menggunakan alat analisis samudera biru. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Subjek wawancara adalah pemilik dan 3 orang dari manajerial perusahaan, beserta 2 pemegang keputusan dari rival bisnisnya. Penelitian ini menggunakan alat analisis samudera biru dan IE matrix. Hasil dari penelitian menunjukkan industri kopi merupakan samudera merah namun masih ditemukan adanya kesempatan untuk melakukan inovasi nilai. Dua inovasi nilai ditemukan pada Si Kopi Biru.

Kata Kunci: Inovasi Nilai, Manajemen Strategi, Matriks Internal-External, Peta Pionir-Migrator-Settler, Strategi Samudera Biru.

LATAR BELAKANG

Kopi adalah komoditas yang diperdagangkan secara internasional dan mencakup hampir setengah dari total ekspor komoditas tropis di dunia. Indonesia merupakan negara produsen dan eksporter ke-empat terbesar di dunia setelah Brazil, Vietnam, dan Kolombia (USDA Foreign Agricultural Service, 2019). Hasil penelitian oleh Toffin menyebutkan bahwa pangsa pasar konsumen di Indonesia mengalami kenaikan permintaan drastis terhadap produk kopi sejak 2016, dan diprediksi akan terus meningkat hingga melebihi 4,8 miliar di Indonesia (Toffin, 2020). Melihat kesempatan ini, brand asing seperti Starbucks mulai membuka berbagai cabang untuk memanfaatkan kesempatan yang ada. Merek lokal juga mulai bermunculan dan jumlah cabang kedai kopi di Indonesia berkembang dari 1.083 outlet pada tahun 2016 menjadi lebih dari 2.937 outlet di tahun 2019 (Toffin, 2020). Hanya dalam waktu 3 tahun, penyedia produk dan jasa di Industri kopi Indonesia berhasil menjawab permintaan yang ada dan berkembang lebih dari 3 kali lipat sehingga kompetisi di industri kopi sangat kompetitif. Dipacu juga dengan mudahnya memasuki industri kopi dan produk yang disajikan semakin populer, sehingga semakin memotivasi pesaing baru untuk ikut berkompetisi di industri kedai kopi di Indonesia.

Salah satu pemain baru pada industri kopi Indonesia adalah Si Kopi Biru, yang baru berdiri pada bulan Agustus 2019 dan merupakan cafe dengan konsep *coffee-to-go*.

Konsumen yang datang dapat memilih jenis biji kopi yang akan digunakan pada produknya, memilih antara biji kopi robusta, arabica, atau gabungan keduanya. Selain menyediakan berbagai biji kopi, Si Kopi Biru menyediakan layanan edukasi pada konsumen tentang *basic coffee* seperti *americano*, *macchiato*, atau *capuccino*. Si Kopi Biru juga menyediakan minuman non kopi seperti minuman berbasis matcha, oreo, es kopi susu, dan makanan ringan lainnya. Si Kopi Biru menetapkan target pasarnya pada generasi muda dengan umur diantara 18 hingga 25 tahun dan memiliki kecenderungan untuk menghabiskan waktu di cafe. Harga yang ditawarkan juga relatif murah dan kompetitif sehingga dapat dijangkau oleh semua jenis konsumen.

Si Kopi Biru meraup keuntungan yang cukup signifikan di cabang Antapani pada 3 bulan pertama dan dapat diprediksi akan semakin berkembang dimasa depan. Hal ini memacu pemilik dan manajemen perusahaan untuk membuka cabang baru di Bojongsoang dan Karapitan untuk meraup keuntungan yang lebih banyak. Namun pada bulan November 2019 mulai muncul isu pandemi Covid-19 dan membuat banyak perubahan terutama pada prosedur operasional perusahaan penyedia jasa makanan dan minuman (Badan Pusat Statistik, 2020). Sejak pandemi terjadi, terdapat perubahan tren dari konsumsi di tempat menjadi produk yang siap dibawa, selain itu terdapat perubahan pola konsumsi masyarakat yang memilih untuk memasak sendiri dirumah. Selain itu, pada kuartar awal 2020 terdapat banyak merek baru yang muncul di industri kedai kopi sehingga membuat suasana lebih kompetitif.

Fenomena yang terjadi saat ini memberikan dampak signifikan pada Si Kopi Biru yang justru sedang membutuhkan ruang untuk berkembang namun terhenti karena pandemi dan perubahan yang terjadi di industrinya, terutama karena banyaknya kompetitor baru yang muncul, salah satunya yang memiliki nama yang mirip dengan Si Kopi Biru yaitu *biru.id* sehingga konsumen menganggap kedua merek tersebut adalah satu merek yang sama dan menimbulkan sulitnya Si Kopi Biru menyampaikan nilai yang ditawarkan. Manajemen Si Kopi Biru secara cepat memfokuskan penggunaan *digital marketing* untuk memperbaiki situasi ini dengan harapan volume penjualan meningkat namun meskipun biaya promosi yang dikeluarkan cukup tinggi tetap tidak membawa perubahan pada profitabilitas perusahaan. Hal ini dikarenakan mayoritas produk yang ditawarkan di Industrinya menawarkan produk yang sama sehingga konsumen memiliki berbagai pilihan untuk mengkonsumsi kopi dan dapat dengan mudah memilih merek lain selain Si Kopi Biru. Pemilik dan manajemen merasa situasi ini harus berubah dan hasil rapat pada bulan Oktober 2020 menghasilkan luaran bahwa Si Kopi Biru akan tutup sementara dan pemilik memutuskan untuk membangun identitas baru bagi Si Kopi Biru.

Konsep baru yang akan diterapkan berubah fokus dari menyediakan produk unggul menjadi kualitas layanan dengan barista sebagai fokus dan merubahan tujuan dan arah perusahaan menjadi kedai kopi terbaik di areanya. Saat ini, manajemen Si Kopi Biru masih dalam tahap *brainstorming* dan membutuhkan strategi alternatif sebelum membuka kembali bisnisnya. Sehingga untuk memanfaatkan waktu renovasi

ini, peneliti dan manajemen Si Kopi Biru bekerja sama untuk memformulasikan strategi alternatif menggunakan strategi samudera biru dengan harapan menemukan inovasi nilai untuk identitas baru Si Kopi Biru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan situasi industri yang dihadapi Si Kopi Biru saat ini, untuk memastikan apakah masih ada kesempatan untuk melakukan inovasi nilai, dan nilai inovasi apa yang dapat digunakan pada strategi baru Si Kopi Biru.

TINJAUAN LITERATUR

Matriks Internal-Eksternal

Area dalam matriks internal-eksternal yang menunjukkan posisi perusahaan dalam industri dan area yang berbeda memberikan strategi dan asumsi yang berbeda (Wardhani & Dini, 2020). Untuk merumuskan strategi, penggunaan analisis SWOT dan PESTLE dilakukan untuk mengukur faktor internal dan eksternal yang diperlukan pada matriks. Strategi tersebut dibagi menjadi beberapa kategori yang dijelaskan di bawah ini:

1. *Grow and build*. Ditujukan pada perusahaan di area I, II, dan IV. Strategi yang direkomendasikan adalah menggunakan integrasi *backward*, *forward*, atau horizontal dengan tujuan menciptakan *gap* bagi rival bisnisnya. Strategi lainnya adalah dengan melakukan penetrasi pasar, pengembangan pangsa pasar, dan pengembangan produk.
2. *Hold and maintain*. Ditujukan pada perusahaan di area III, V, dan VII yang direkomendasikan menggunakan strategi bertahan dengan cara penetrasi pasar dan pengembangan produk untuk menciptakan *gap* bagi pesaing baru sambil melakukan penetrasi pasar.
3. *Harvest or divest*. Ditujukan pada perusahaan di area VI, VII, dan IX yang direkomendasikan untuk mundur dari kompetisi atau fokus pada maksimalisasi profit tanpa menghiraukan keadaan pasar.

Strategi *Blue Ocean*

Blue ocean merupakan ceruk pasar yang belum tersentuh, kemungkinan untuk menciptakan permintaan, dan kesempatan untuk meraih keuntungan yang sangat tinggi (Kim & Mauborgne, 2015), sedangkan *red oceans* adalah ruang pasar dimana kompetisi marak terjadi dan semakin kompetitif seiring kompetitor baru memasuki pasar untuk bersaing dengan fokus memenuhi permintaan pasar. Pada samudera biru, kompetisi menjadi tidak relevan karena aturan dalam industri belum ditentukan oleh para pemainnya. Orientasi samudera biru dan samudera merah memiliki kesamaan yaitu mencari diferensiasi nilai namun hanya samudera biru yang dapat mengintegrasikan penghematan biaya dan diferensiasi produk. Untuk menciptakan nilai, rumus yang umum digunakan adalah:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Keuntungan Bagi Konsumen}}{\text{Biaya}}$$

Strategi samudera merah dan biru memiliki kesamaan prinsip yaitu dengan menambah nilai pada produk dan jasanya. Namun, terdapat perbedaan yang cukup signifikan (Kim & Mauborgne, 2015) yang digambarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1 Perbedaan *Blue Ocean* dengan *Red Ocean*

No.	Strategi <i>Red Ocean</i>	Strategi <i>Blue Ocean</i>
1	Bersaing di ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
2	Berorientasi memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
3	Mengeksploitasi permintaan pasar yang sudah ada	Menciptakan permintaan baru
4	Memilih nilai suatu produk atau biaya atas produk	Mendapatkan nilai produk dan biaya produk secara bersamaan
5	Memilih antara diferensiasi atau <i>low cost</i>	Memadukan strategi diferensiasi dan <i>low cost</i>

Peta Pioneer-Migrator-Settler

Untuk memulai formulasi, alat analisis visual diperlukan untuk memetakan profil perusahaan berdasarkan inovasi nilai saat ini untuk melihat potensi untuk berkembang pada setiap nilai yang disajikan. Produk pionir menyajikan nilai yang tidak tergantikan dan memiliki nilai yang kuat dan potensi untuk berkembang (Leavy, 2018). Sedangkan migrator menawarkan perkembangan nilai namun tidak signifikan. Migrator dapat disebut sebagai nilai yang dapat dikembangkan. Sedangkan settler merupakan nilai imitasi yang tidak memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Tujuan dari peta PMS adalah untuk merubah arah perusahaan pada tujuan barunya dengan menyeimbangkan nilai yang ditawarkan oleh perusahaan. Tim yang terlibat pada pembentukan peta ini harus merupakan pemegang keputusan supaya strategi dapat dieksekusi dengan baik (Kim & Mauborgne, 2015).

Strategy Canvas

Strategi kanvas digunakan untuk memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan saat ini jika dibandingkan dengan industrinya. Strategi kanvas terdiri atas profil perusahaan dan kompetitor terbesarnya dan disajikan tidak lebih dari dua pesaing terdekatnya (Kim & Mauborgne, 2015). Strategi kanvas terdiri dari dua sumbu dimana sumbu horizontal merupakan faktor kompetisi dan sumbu vertikal merupakan tingkat penawaran yang ditawarkan oleh setiap merek yang terkait.

Tiga Tingkatan Nonkonsumen

Tiga tingkatan non-konsumen merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengklasifikasikan segmen konsumen diluar target segmen utama perusahaan. Untuk mengembangkan pangsa pasar mereka, perusahaan berlomba-lomba untuk meraih dan mengembangkan segmen konsumen mereka (Kim & Mauborgne, 2015). Tingkat 1 nonkonsumen adalah segmen konsumen yang paling dekat dengan segmen utama

perusahaan, yang hanya tinggal diberikan insentif sedikit dan dapat berpindah segmen menjadi konsumen utama. Mereka adalah konsumen yang membeli penawaran industri secara minimal dan karena kebutuhan namun bukan sebagai tujuan utama mereka. Tingkat 2 nonkonsumen adalah segmen konsumen yang menolak untuk membeli produk yang ditawarkan oleh industrinya. Konsumen dengan kriteria ini adalah pembeli yang pernah melihat penawaran saat ini sebagai pilihan untuk memuaskan kebutuhan mereka tapi secara sadar menolak untuk membeli. Sedangkan tingkat 3 nonkonsumen adalah segmen konsumen yang paling jauh dari prospek pasar. Mereka adalah nonkonsumen yang tidak pernah berpikir untuk menggunakan produk atau jasa sebagai opsi untuk memuaskan kebutuhan atau keinginan.

Kerangka Kinerja Empat Langkah

Kerangka kinerja empat langkah dibangun dengan dasar pertanyaan yang bertujuan untuk menciptakan proposisi nilai baru yang bertujuan untuk membuka inovasi nilai baru melalui upaya diferensiasi dan biaya rendah. Pertanyaan yang disajikan adalah (1) faktor-faktor apa yang dihilangkan? (2) mana yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri? (3) faktor apa yang harus dinaikkan jauh di atas standar industri? dan (4) faktor industri mana yang tidak pernah ditawarkan harus dibuat? Pertanyaan eliminasi dan pengurangan ditujukan untuk menurunkan biaya, sedangkan pertanyaan kenaikan dan pembuatan ditujukan untuk meningkatkan diferensiasi. Untuk meringkas informasi, skema ERRC (*Eliminate / Reduce / Raise / Create*) dibentuk untuk mengidentifikasi faktor yang paling mungkin untuk dirubah sesuai dengan kebutuhan dan arah perusahaan.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian merupakan sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tentang suatu hal objektif, valid, dan reliabel mengenai suatu hal (Sugiyono, 2019). Objek penelitian ini adalah Si Kopi Biru secara keseluruhan dan tiga gerainya di Antapani, Bojongsoang, dan Karapitan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode campuran yang menggabungkan studi kualitatif dan kuantitatif untuk meminimalkan hasil yang bias. Wawancara, observasi, dan dokumentasi dilakukan sebagai metode pengumpulan data. Wawancara dilakukan terhadap pemilik masing-masing merek bisnis, namun wawancara secara mendalam juga dilakukan terhadap manajemen Si Kopi Biru yang mencakup tiga orang di bagian manajemen.

Metode triangulasi dilakukan untuk mengolah data mentah menjadi informasi yang berguna dan dibandingkan untuk menjaga validitas dan reliabilitas agar tidak terjadi bias. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder yang diberikan oleh manajemen dan masing-masing pemilik perusahaan. Analisis internal dan eksternal dirumuskan setelah semua data terkumpul. Bobot dan rating diterapkan untuk mencapai skor tertimbang yang akan dibandingkan antara masing-masing faktor, dan dirumuskan menjadi matriks 3x3 untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan sebagai alat penghubung strategi samudera biru. Langkah selanjutnya adalah membuat

daftar portofolio saat ini dan dibagi menjadi tiga kategori berbeda yaitu pionir, *migrator*, dan *settler* dengan tujuan untuk memastikan perusahaan bergerak pada arah yang benar. Strategi kanvas dibentuk dengan membandingkan faktor-faktor pesaing dengan tingkat penawaran masing-masing merek, dalam hal ini Si Kopi Biru akan dibandingkan dengan tingkat penawaran Kopi Double Eight dan Kopi Sajati dari perspektif industri, kemudian dibandingkan dengan kekuatan permintaan konsumen di industrinya.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Formulasi Internal-Eksternal

Analisis lingkungan diperlukan untuk mengukur posisi Si Kopi Biru di industrinya dan memastikan keadaan yang dihadapi. Informasi yang disajikan berasal dari hasil wawancara dan laporan dari badan resmi negara dengan pemilik dan manajerial perusahaan dan menggambarkan faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan secara langsung, digambarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 2 Hasil Fomulasi Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Weighted Score
Kesempatan			
1. Penurunan perekonomian pada sektor properti menurunkan biaya sewa (Badan Pusat Statistik, 2020)	0.15	2	0.3
2. Muncul kesadaran konsumen akan produk hijau	0.08	1	0.08
3. Kuatnya permintaan konsumen pada produk <i>coffee-to-go</i> (Toffin, 2020)	0.12	2	0.24
4. Kuatnya pasar penyedia bahan menurunkan biaya operasional perusahaan (USDA Foreign Agricultural Service, 2019)	0.11	3	0.33
Ancaman			
5. Banyak pesaing baru yang muncul (Toffin, 2020)	0.13	1	0.13
6. Pandemi covid-19 membuat perekonomian menurun (Badan Pusat Statistik, 2020)	0.14	2	0.28
7. Kompetitor memiliki nama yang sama (Biru.id)	0.07	4	0.28
8. Perubahan pola konsumsi masyarakat lebih memilih memasak dirumah (Badan Pusat Statistik, 2020)	0.08	2	0.16
9. Banyak pesaing kedai kopi dalam radius 3-5 km	0.12	2	0.24
Total	1.00		2.04

Menurunnya perekonomian di sektor properti membuat harga sewa lahan dan bangunan menjadi murah sehingga Si Kopi Biru dapat menghemat biaya sewa dan dialokasikan pada kegiatan operasional lainnya sehingga diberikan skor 0,3. Penelitian tentang pola konsumsi masyarakat pada produk hijau menunjukkan bahwa sudah mulai muncul kesadaran bagi masyarakat untuk menggunakan produk hijau (Alamsyah, Syarifuddin, & Mohammed, 2018) . Meskipun kopi merupakan komoditas yang diasosiasikan pada produk hijau, pemilik dan manajemen Si Kopi Biru belum bisa menentukan akan menggunakan produk hijau sehingga menghasilkan rating yang cukup

rendah yaitu 0,08. Hasil tertinggi dari segi kesempatan adalah kekuatan penyedia biji kopi sangat kuat di Indonesia sehingga dapat meminimalisir biaya operasional jika Si Kopi Biru memutuskan untuk menggunakan biji kopi lokal, sehingga diberikan nilai 0,33.

Ancaman terbesar bagi Si Kopi Biru adalah pandemi covid-19 (Badan Pusat Statistik, 2020) yang berdampak pada perubahan prosedur operasional dan industri makanan dan minuman merupakan industri yang mendapat dampak negatif dari pandemi sehingga diberikan nilai 0,28. Skor yang sama diberikan pada kompetitor dengan nama yang mirip, sehingga saling berebut *keyword* saat melakukan kegiatan promosi terutama pada *platform* instagram sehingga masih ada konsumen yang cenderung salah atau tidak bisa membedakan Si Kopi Biru dengan biru.id. Hambatan terbesar yang dihadapi ketiga adalah jumlah kompetitor yang ada di dekat outlet Si Kopi Biru menjadikan sulitnya Si Kopi Biru untuk menjadi yang pertama di areanya, sehingga mendapat skor 0,24. Total nilai faktor eksternal yang didapat adalah 2,04 yang menandakan performa menengah.

Faktor internal dianalisis berdasarkan kapabilitas perusahaan menghasilkan nilai bagi konsumennya. Pemberian skor berbobot diberikan pada setiap faktor internal untuk menghitung total nilai dari analisis internal perusahaan yang digambarkan pada tabel 3.

Tabel 3 Hasil Formulasi Faktor Internal

Faktor Internal	Bobot	Rating	Weighted Score
Kekuatan			
1. Menggunakan warna biru sebagai ciri khas menjadikan produk lebih menarik	0.09	2	0.18
2. Lokasi strategis dekat dengan segmen utama	0.08	2	0.16
3. Harga bersaing dengan kualitas produk lebih baik	0.05	2	0.10
4. Memberikan edukasi kopi pada konsumen	0.08	3	0.24
5. Konsumen bebas memilih biji kopi	0.07	3	0.21
6. Konsep kedai sesuai dengan tren yang berlaku	0.03	3	0.09
7. 2 dari 3 barista merupakan barista tersertifikasi	0.06	2	0.12
Weaknesses			
8. Terlalu banyak pesaing di industri	0.09	1	0.09
9. Dana yang tersedia terbatas	0.06	2	0.12
10. Kompetitor memiliki konsep yang lebih menarik	0.07	2	0.14
11. Keahlian barista terbatas	0.08	1	0.08
12. Sulit memanipulasi kedai karena tempat terbatas	0.08	2	0.16
13. Kapasitas tempat duduk terbatas	0.04	2	0.08
14. Tidak konsisten dalam menyampaikan proposisi nilai	0.08	1	0.08
15. Barista kompetitor lebih handal	0.04	1	0.04
Total	1.00		1.89

Faktor tertinggi pada kekuatan internal adalah memberikan edukasi kopi gratis pada konsumen dan merupakan proposisi nilai utama yang diandalkan dan ingin disampaikan oleh Si Kopi Biru sehingga diberikan skor 0,24. Hal ini searah dengan nilai

tertinggi kedua yaitu membiarkan konsumen memilih biji kopi sendiri dengan skor 0,21. Keduanya diberikan skor tinggi karena searah dengan tujuan perusahaan. Kekuatan terbesar ketiga adalah menggunakan warna biru sebagai ciri khas produk dan warna biru diasosiasikan sebagai konsep tenang dan minimalis. Warna biru juga digunakan sebagai warna utama pada promosi kampanye dan sebagai daya tarik utama perusahaan.

Namun, terdapat banyak kelemahan yang dapat menjadi penghambat Si Kopi Biru mencapai tujuannya, seperti faktor terbesar pada keterbatasan tempat yang relatif kecil sehingga membuat penerapan konsep baru menjadi sulit dan sulit untuk menarik konsumen untuk berkunjung sehingga diberikan skor 0,16. Kelemahan lainnya adalah konsep pesaing yang lebih baik dibandingkan Si Kopi Biru karena dana yang tersedia lebih banyak sedangkan Si Kopi Biru memiliki dana terbatas dikarenakan profitabilitas yang terus menurun sehingga diberikan skor 0,14 dan 0,12. Total nilai untuk faktor internal adalah 1,89 yang dapat dikategorikan sebagai lemah. Dibawah ini adalah kombinasi nilai internal dan eksternal digambarkan dengan matriks internal-eksternal.

Tabel 4 Hasil Formulasi Matriks Internal-Eksternal

Skor IFE: 1.89		<i>Strong</i> 3.0 - 4.0	<i>Average</i> 2.0 - 2.99	<i>Weak</i> 1.0 - 1.99	
Skor EFE : 2.04	<i>High</i> 3.0 - 4.0	4.0	I	II	III
	<i>Medium</i> 2.0 - 2.99	3.0	IV	V	VI (harvest or divest)
	<i>Low</i> 1.0 - 1.99	2.0	VII	VIII	IX

Hasil formulasi matriks menunjukkan bahwa Si Kopi Biru berada pada area VI yaitu pada area yang tidak menguntungkan. Hasil formulasi menyarankan Si Kopi Biru untuk memilih antara memaksimalkan profitabilitas perusahaan tanpa memperdulikan keadaan untuk memulihkan arus kas atau untuk mundur dari persaingan. Hal ini searah dengan prinsip samudera biru yang menggunakan prinsip menghindari persaingan dan mencoba melihat pada strategi alternatif yang dapat diambil. Matriks internal-eksternal dibuat untuk menciptakan rasa keterdesakan sehingga menjadi pemicu kesadaran untuk melakukan perubahan. Untuk memetakan arah perusahaan yang baru menggunakan alat analisis samudera biru, diformulasikan peta pionir-migrator-settler yang dibuat dengan mengkategorikan proposisi nilai dan diukur berdasarkan potensi untuk berkembang pada setiap nilai yang ditawarkan. Hasil diskusi dengan pemilik menghasilkan nilai yang memiliki potensi paling tinggi untuk berkembang adalah (1) cerita barista, (2) grid foto 'momen hangat', dan (3) warna biru sebagai ciri khas produk perusahaan. Keputusan ini diambil dengan basis merubah fokus utama perusahaan dari produk menjadi pelayanan yang didasarkan pada penciptaan nilai dari aset barista. Pada kategori migrator, nilai yang diprediksi memiliki ruang untuk berkembang adalah edukasi kopi pada konsumen dan kolaborasi dengan vendor roti terkenal di Bandung

dengan tujuan membangun kesadaran konsumen pada identitas Si Kopi Biru. Sedangkan pada kategori *settler*, Si Kopi Biru memutuskan untuk tidak menambah nilai selain dengan menyediakan nilai yang sudah ada sebelumnya. Nilai yang disajikan digambarkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 5 Hasil Formulasi Peta Pionir-Migrator-Settler

	Saat ini (2020)	Setelah Renovasi (2021+)
Pionir	-	1) Konsep <i>story driven service</i> 2) Memajang grid foto 'momen hangat' 3) Menggunakan biru sebagai warna utama
Migrator	1) Edukasi kopi pada konsumen 2) Bebas pilih biji kopi (arabica, robusta or mixed) 3) Konsep toko minimalis	1) Edukasi kopi pada konsumen 2) Bebas pilih biji kopi (arabica, robusta or mixed) 3) Kolaborasi dengan vendor roti terkenal di Bandung 4) Konsep toko <i>warm</i> -minimalis
Settler	1) Menu <i>basic coffee</i> 2) Menu es kopi susu 3) <i>Non-coffee (matcha & oreo based)</i> 4) Akses wifi dan colokan	1) Menu <i>basic coffee</i> 2) Menu es kopi susu 3) <i>Non-coffee (matcha & oreo based)</i> 4) Akses wifi dan colokan

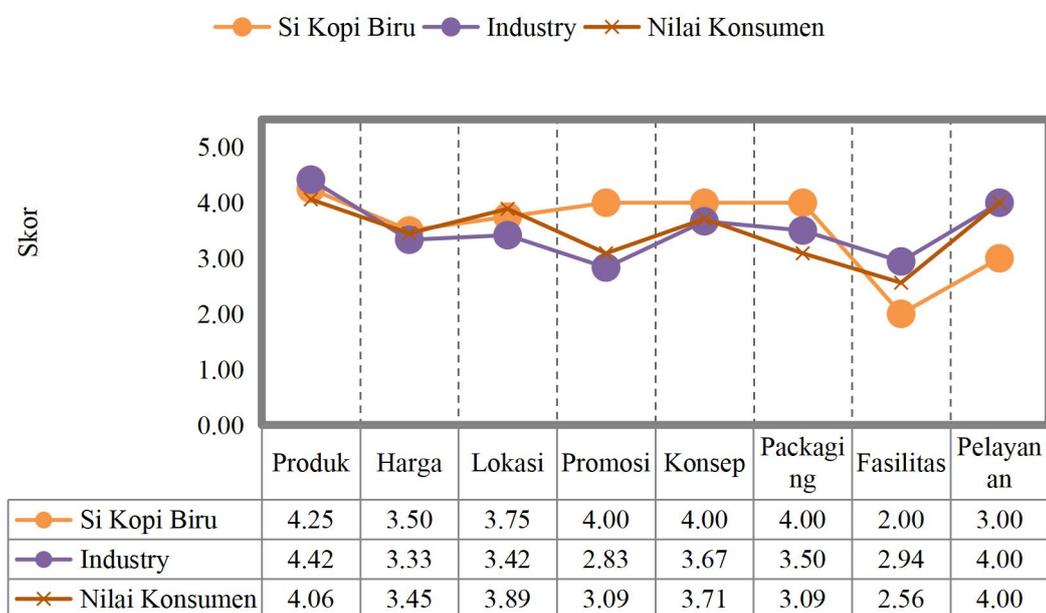
Setelah setiap nilai dipetakan, analisis skala industri dilakukan sebelum membuat strategi kanvas. Wawancara pada penentu keputusan dari Si Kopi Biru, Double Eight Coffee, dan Kopi Sajati dilakukan, dengan wawancara secara mendalam dengan 3 orang manajemen Si Kopi Biru. Berdasarkan hasil wawancara, nilai kompetitif yang berkaitan pada industri kopi adalah produk, harga, lokasi, promosi, desain dan konsep toko, kemasan, fasilitas, dan pelayanan. Setiap nilai diberikan bobot berdasarkan fokus perusahaan dan performanya pada setiap faktor yang kemudian total nilai tersebut dirata-rata untuk mendapatkan perspektif industri. Dibawah ini terdapat hasil pada setiap faktor pada tabel 6.

Tabel 6 Nilai Standar Industri

Faktor Kompetisi	Si Kopi Biru	Kopi Sajati	Double Eight Coffee	Rerata Industri
Rating				
Produk	4,25	4,00	5,00	4,42
Harga	3,50	3,00	3,50	3,33
Lokasi	3,75	2,50	4,00	3,42
Promosi	4,00	2,00	2,50	2,83
Desain dan Konsep Toko	4,00	3,00	4,00	3,67
Kemasan	4,00	3,50	3,00	3,50
Fasilitas	2,00	3,33	3,50	2,94
Pelayanan	3,00	4,00	5,00	4,00

Double Eight Coffee dan Kopi Sajati dipilih sebagai pembanding karena memiliki konsep yang sama dan berkompetisi di bidang yang sama, termasuk menu yang disajikan juga memiliki kesamaan dengan pembeda pada menu signatur yaitu es kopi susu namun menargetkan segmen konsumen yang sama, hanya saja pada lokasi yang berbeda. Double Eight Coffee, Kopi Sajati, dan Si Kopi Biru telah mengaplikasikan *digital marketing* sebagai sarana promosi dan kampanyenya. Untuk analisis lebih mendalam, penelitian ini menggunakan analisis perbandingan untuk membandingkan perspektif industri dengan perspektif perusahaan dan permintaan konsumen. Kuesioner dibagikan pada 80 responden dengan rentang usia 18 - 35 tahun yang pernah mengonsumsi produk kopi dari kedai kopi di Bandung, atau pernah mengunjungi kedai kopi dalam rentang tahun 1 tahun sebelumnya hingga sekarang. Hasil perbandingan disajikan dalam bentuk strategi kanvas seperti digambarkan pada figur 1 dibawah ini.

Gambar 1 Strategi Kanvas Si Kopi Biru vs Industry



Hasil analisis menunjukkan bahwa produk, harga, lokasi, dan konsep merupakan samudera merah atau persaingan secara ketat karena nilai yang diformulasikan sangat berdekatan. Si Kopi Biru memiliki kelebihan dari faktor promosi karena dari segi *digital marketing*, manajemen Si Kopi Biru sudah lebih handal dibandingkan dengan kompetitornya sedangkan kedua kompetitornya belum secara maksimal mengintegrasikan promosi *offline* dengan *digital marketing*. Keuntungan lainnya terdapat pada faktor kemasan, dimana Si Kopi Biru menyediakan kemasan bagi produk kopi panas sedangkan kompetitornya hanya menyediakan kemasan untuk produk dingin saja. Namun, terdapat kelemahan yang signifikan pada faktor fasilitas dan pelayanan dimana hal ini disebabkan karena keterbatasan tempat dan dana sehingga tidak

memungkinkan manajemen untuk fokus pada konsep toko dan terpaksa fokus pada produk. Selain itu, terdapat keterbatasan pada segi keahlian barista, meskipun 2 dari 3 barista memiliki sertifikasi sebagai barista handal, namun tren yang berlaku saat ini adalah barista yang memiliki ilmu yang lebih mendalam lebih dihargai, termasuk ilmu mengenai biji kopi, dan efeknya pada cita rasa produk itu tersendiri.

Untuk mencari solusi alternatif dari strategi ini, dilakukan pemetaan 3 tingkatan nonkonsumen yang bertujuan untuk melihat alternatif industri sebagai celah yang dapat dimasuki tetapi masih dalam industri yang relevan tanpa terjebak dalam kompetisi di samudera merah. Untuk memetakan strategi ini, dilakukan analisis pada 3 tingkatan nonkonsumen dengan merinci kriteria konsumen yang berada pada tingkatan tersebut, seperti yang digambarkan pada tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8 Kriteria 3 Tingkatan Nonkonsumen

<i>Tier 1 - Soon To Be</i>	<i>Tier 2 - Refusing</i>	<i>Tier 3 - Unexplored</i>
1) Gen-Z	1) Penderita hipertensi	1) Bukan peminum kopi
2) Peminum teh	2) Takut akan	2) Percaya tidak ada
3) Instagrammer	ketergantungan	manfaat dari meminum
4) <i>Content creator</i>	3) Memilih minuman lain	kopi
5) Konsumen kopi dengan pengalaman pelayanan yang buruk	4) Lebih memilih tempat tenang	
6) Hobi kuliner	5) Tidak suka bepergian	
7) Peminum kopi instan	6) Tidak suka aroma kopi	
	7) Tidak suka efek berdebar	

Diskusi singkat dengan pemilik dan manajemen mengungkapkan beberapa inovasi nilai di setiap tingkatan dalam tiga tingkatan nonkonsumen. Nilai yang ditemukan pada tier 1 adalah: (1) Merekrut barista wanita yang berkarakter unik atau baru dan populer. Hal ini diputuskan menjadi nilai yang paling menjanjikan karena sejalan dengan nilai perusahaan yang menggeser fokus menjadi *service excellence* dengan fokus pada *people*, yaitu pemberdayaan perempuan di industri barista sekaligus menciptakan identitas merek yang berfokus pada kepribadian barista untuk menarik lawan jenis. (2) Menggunakan AC sebagai sarana untuk memperkuat suasana, dengan memanggang kopi aromatik dalam ruangan tertutup menciptakan suasana yang unik tanpa menggunakan penyegar udara tambahan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan suasana hangat dan santai bagi pelanggan dalam ruangan. (3) Dengan menggunakan *photo booth* dan *instax grid*, kemudian akan dipajang di *wall display* toko sebagai sarana untuk mengadakan momen berkesan antara barista dan pelanggan untuk menunjukkan kehangatan toko.

Untuk menargetkan konsumen yang berasal dari kategori 2, Si Kopi Biru dapat menambah menu kopi dekafeinasi pada menu barunya untuk memenuhi kriteria konsumen yang tidak menyukai rasa kopi yang terlalu kuat, peminum kopi dengan

hipertensi, atau konsumen yang memiliki rasa takut pada efek samping setelah meminum kopi. Kopi dekafeinasi juga dapat disajikan atau dikombinasikan dengan menu nonkopi lainnya selain menu *basic coffee*. Nilai lain yang dapat ditemukan dari kategori 2 adalah menjual *drip bag* sebagai *merchandise* yang ditujukan pada konsumen yang lebih memilih mengkonsumsi kopi di rumah seperti kopi instan, atau bagi konsumen yang ingin membawa pulang kopi sebagai hadiah bagi orang terdekatnya. Sedangkan untuk kategori ke 3, pemilik dan manajemen Si Kopi Biru memutuskan untuk tidak memenuhi permintaan yang terlalu jauh dari permintaan pasar yang ada saat ini.

Strategi kanvas yang diformulasikan memberikan saran bagi perusahaan dan hasil diskusi dari strategi kanvas menghasilkan beberapa poin penting yang perlu ditambah, dikurangi, dibuat, atau dieliminasi yang disajikan pada rangkaian ERRC dibawah ini sebagai langkah yang perlu dilakukan untuk merubah fokus dari menyediakan produk menjadi fokus pada pelayanan dan penciptaan identitas merek.

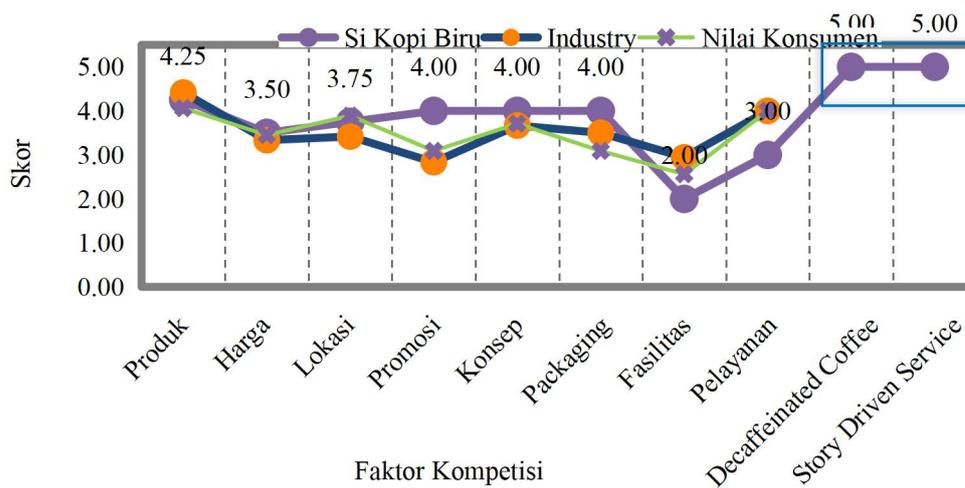
Tabel 9 Rangkaian ERRC Si Kopi Biru

<i>Raise</i> ↑	<i>Reduce</i> ↓
1) Melatih barista dengan fokus <i>service excellence</i> dan keramahan 2) Membuat konten edukasi dengan fokus barista ramah dan cantik 3) Menggunakan <i>word of mouth</i> yang dipcau dengan mengundang teman dan keluarga untuk meramaikan tempat sebagai alternatif strategi pemasaran supaya konsumen tertarik	1) Frekuensi promosi iklan di facebook dan google
<i>Create</i> +	<i>Eliminate</i> -
1) Story driven service bagi setiap produk dan jasa 2) Merekrut barista wanita dengan pribadi unik dan populer 3) Menyajikan menu kopi decaf	-

Selaras dengan tujuan utama Si Kopi Biru yaitu mengalihkan fokus dari produk menjadi layanan yang digerakkan oleh cerita, faktor layanan perlu dinaikkan karena dalam hal ini barista harus dilatih untuk memenuhi standar baru, terutama saat Si Kopi Biru menemukan barista wanita dengan kepribadian unik. *Story driven service* merupakan nilai tambah utama bagi Si Kopi Biru sehingga setiap produk dan layanan termasuk momen harus dipadukan dengan mengintegrasikan kampanye yang digunakan untuk pemasaran digital dengan promosi dari mulut ke mulut dari pelanggan lokal yang ikut meramaikan. Pelanggan akan dibuat nyaman di kafe selama mungkin dengan tujuan menarik pelanggan baru karena tempat tersebut yang ramai akan menambah kemungkinan konsumen untuk berkunjung.

Untuk mengatasi konsumen yang bukan peminum kopi dan merupakan penderita hipertensi, Si Kopi Biru harus mengembangkan menu baru dan mulai bereksperimen dengan kopi tanpa kafein sebelum dibuka kembali. Kopi dekafeinasi ditujukan untuk konsumen yang tidak suka kopi dan peminum kopi penderita hipertensi. Untuk memvisualisasikan inovasi nilai baru yang ditemukan, nilai baru tersebut diaplikasikan pada faktor kompetitif yang baru pada kanvas strategi seperti yang ditunjukkan pada figur 2 di bawah ini.

Figur 2 Inovasi Nilai Yang Ditemukan (*Yellowtail*) Pada Si Kopi Biru



Strategi kanvas baru yang dibuat menunjukkan nilai inovasi yang dapat dimanfaatkan oleh Si Kopi Biru. Berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik dan manajemen, kedua nilai inovasi ini merupakan hal yang jarang disajikan di industri kopi dan hanya memiliki sedikit pesaing atau tidak ada sama sekali. Jika dibandingkan dengan kompetitornya seperti Double Eight Coffee dan Kopi sajati, keduanya tidak memberikan jasa pada kedua nilai inovasi sehingga pada grafik dapat dibentuk *yellowtail* yang menandakan segmen alternatif yang bisa dimanfaatkan.

Kopi dekafeinasi merupakan ceruk pasar di industri kopi yang dapat dieksploitasi karena tidak ada kompetisi atau hanya sedikit pemain yang berada pada ceruk pasar ini selain kedai kopi spesialis. Hal ini disebabkan karena proses yang relatif mahal untuk mendapatkan biji kopi dekafeinasi yang membutuhkan proses pengurangan kafein dan membutuhkan mesin yang cukup rumit. Sehingga, untuk menutupi biaya yang diperlukan, Si Kopi Biru dapat menyediakan kopi dekafeinasi sebagai produk premiumnya atau sebagai produk musiman. Penelitian berkelanjutan dibutuhkan untuk menguji potensi untuk menjual produk dekafeinasi pada merek kopi kemasan seperti Si Kopi Biru.

Tren yang sedang berlaku saat ini adalah desain dan konsep toko, dimana konsumen akan lebih memilih kedai kopi yang memiliki konsep unik, namun Si Kopi

Biru saat ini tidak memiliki dana yang memadai untuk bersaing dari sisi konsep karena butuh investasi yang cukup banyak. Sehingga, Si Kopi Biru memilih untuk mundur dari persaingan desain dan konsep dan memfokuskan sumber dayanya pada penciptaan nilai melalui sumber daya manusianya. Untuk mencapai hal ini, Si Kopi Biru harus menyediakan cerita yang menarik bagi para barista untuk menarik perhatian konsumen yang menyukai cerita dibalik layar mengenai perjalanan barista dan Si Kopi Biru melawan keadaan atau kompetisi yang dihadapi. Justru, berdasarkan hasil penelitian pemasaran dengan basis penyajian cerita yang dieksekusi secara baik membuat konsumen lebih tertarik untuk mencoba produk dari merek yang diceritakan (McKee & Gerace, 2018).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari matriks internal-eksternal, industri kopi di Bandung sudah terbukti dan merupakan samudera merah dan hasil formulasi matriks menunjukkan bahwa Si Kopi Biru berada pada posisi yang tidak menguntungkan dan sebaiknya mundur dari persaingan yang ada atau fokus pada maksimalisasi profitabilitas, dan dalam hal ini Si Kopi Biru memutuskan untuk melihat industri alternatif dan mundur dari persaingan yang ada. Formulasi strategi kanvas menunjukkan bahwa Si Kopi Biru terjebak pada persaingan di samudera merah, namun memiliki beberapa keuntungan pada faktor lokasi, kemasan, dan konsep toko yang dapat ditingkatkan. Peta pionir-migrator-settler menunjukkan bahwa masih terdapat kesempatan untuk melakukan inovasi nilai, dan hal ini dibuktikan lebih lanjut pada analisis tiga tingkatan nonkonsumen, dimana Si Kopi Biru menemukan ceruk pasar yang belum dimanfaatkan oleh kompetitornya.

Searah dengan tujuan perusahaan yang merubah fokus dari produk menjadi pelayanan dan pemberdayaan barista, Si Kopi Biru menemukan nilai inovasi dengan mengimplementasi cerita dibalik jasa sebagai *story driven service* untuk menarik pelanggan yang menyukai konsep cerita dan mulai merekrut barista wanita yang atraktif dan karakter unik yang akan dijadikan pemeran utama bagi merek Si Kopi Biru. Karakter barista akan menjadi sorotan utama dimana diharapkan akan menjadi bagian dari identitas Si Kopi Biru itu sendiri. Momen barista dan konsumen akan diabadikan pada grid foto yang akan dipajang pada *wall display* kedai. Nilai inovasi kedua yang ditemukan adalah menu kopi dekafeinasi yang ditujukan pada konsumen yang tidak menyukai efek samping dari meminum kopi dan penderita hipertensi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian dilakukan pada situasi pandemi sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam pengumpulan data sehingga dapat menyebabkan bias. Studi yang dilakukan pada tiga merek kedai kopi tidak dapat mewakili situasi industri kedai kopi di Bandung sehingga tidak dapat ditarik kesimpulan secara umum. Studi lanjut mengenai kondisi industri diperlukan. Penelitian ini tidak mencapai tahap implementasi dan berhenti pada tahap perencanaan karena keterbatasan waktu penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- USDA Foreign Agricultural Service. (2019, May 15). Global Agricultural Information Network. *Indonesia Coffee Annual Report 2019*.
- Toffin. (2020). *Indonesian Coffee Trend*. Jakarta: Toffin.
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Berita Resmi Statistik 5 Agustus 2020*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: Expanded Edition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Alamsyah, D. P., Syarifuddin, D., & Mohammed, H. A. (2018). Green Customer Behavior on Eco-Friendly Products: Innovation Approach. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 159-169.
- Christensen, C., & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press.
- Leavy, B. (2018). *Value Innovation and How To Successfully Incubate "Blue Ocean" Initiatives*. Nottingham: Emerald Publishing Limited.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Mckee, R., & Gerace, T. (2018). *Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World*. Hachette.
- Wardhani, F. K., & Dini, A. (2020). Strategy Formulation Using SWOT Analysis, SPACE Matrix And QSPM: A Conceptual Framework. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 1520-1527.