

**USULAN PENGEMBANGAN RANCANGAN STRATEGI USAHA
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
(STUDI KASUS : UMKM TEMPE HJ. SAMSUL)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Nama : Reza Thubroni

NIM : 17522252

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya mengakui bahwa karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali ringkasan dan kutipan setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 Januari 2022



Reza Thubroni
NIM. 17522252

الجامعة الإسلامية
الاستدراك الإلكتروني

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**UMKM TEMPE HJ. SAMSUL**

Jl. Raya Prembun Dusun Karang Sari Desa Tracap Kecamatan Kaliwiro, Wonosobo (56364)

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangann di bawah ini :

Nama : Muhimah
Jabatan : Pemilik UMKM

Dengan menerangkan bahwa :

Nama : Reza Thubroni
NIM : 17522252
Fakultas : Fakultas Teknologi Industri
Jurusan : Teknik Industri
Instansi : Universitas Islam Indonesia
: Jl. Kaliurang Km.14,5. Krawitan, Umbulmartani, Ngemplak
: Kab. Sleman, Yogyakarta 55584

Benar telah melakukan penelitian di UMKM Tempe Hj. Samsul pada bulan Juli – November 2021 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “USULAN PENGEMBANGAN RANCANGAN STRATEGI USAHA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* (STUDI KASUS : UMKM TEMPE HJ. SAMSUL)”. Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Wonosobo, 4 November 2021

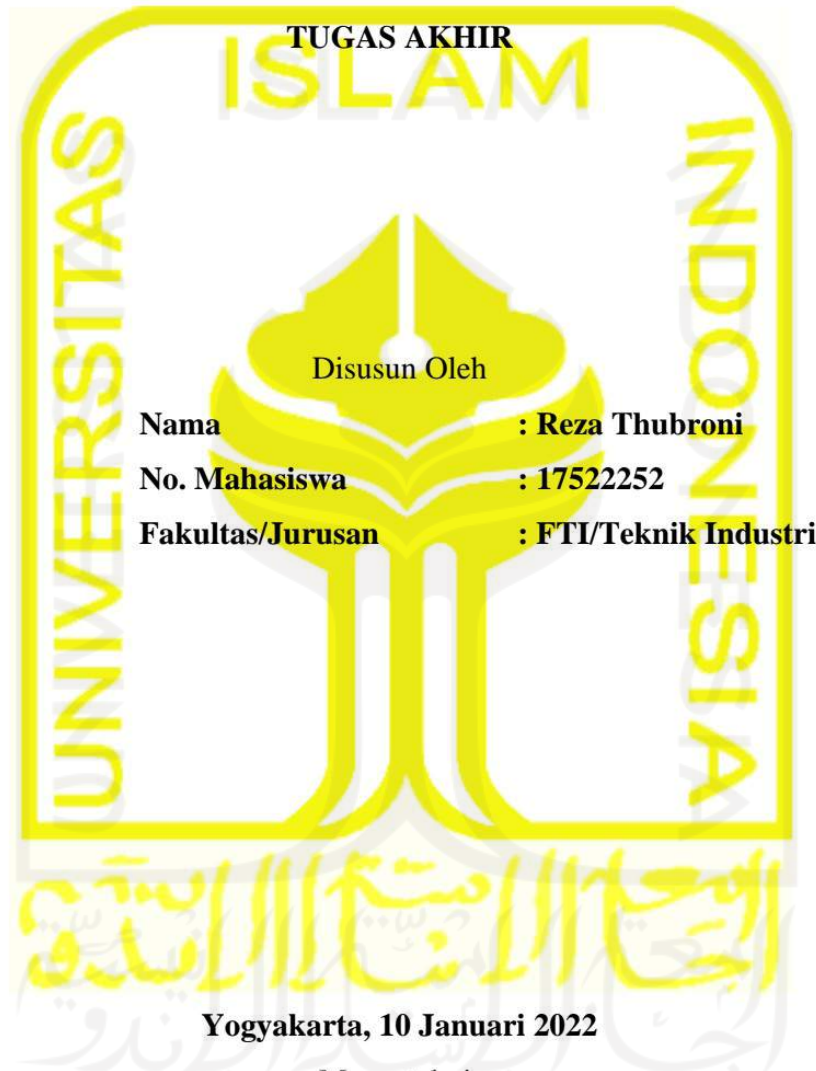
Mengetahui



Muhimah

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**USULAN PENGEMBANGAN RANCANGAN STRATEGI USAHA
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
(STUDI KASUS : UKM TEMPE HJ. SAMSUL)**



Mengetahui,

Dosen Pembimbing Tugas Akhir

Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

**USULAN PENGEMBANGAN RANCANGAN STRATEGI USAHA
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
(STUDI KASUS : UMKM TEMPE HJ. SAMSUL)**

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Reza Thubroni

No. Mahasiswa : 17522252

Fakultas/Jurusan : FTI/Teknik Industri

Reza Thubroni, 10 Januari 2022

Tim Penguji

Dr. Taufiq Immawan. S.T., M.M.

Ketua

Wahyudhi Sutrisno. S.T., M.M., M.T.

Anggota I

Ir. Ali Parkhan, M.T.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia



Dr. Taufiq Immawan. S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillah walhamdulillahirabbil'amin.

Terima kasih saya persembahkan kepada kedua penyokong saya, Ibu Mukaromah dan Bapak Wahidin yang telah senantiasa melangitkan doa di ribuan sujud dan berkorban untuk membantu saya mencapai tujuan. Semoga Allah senantiasa melipat gandakan semua cucuran keringat dan kebaikanmu selama ini dengan surga-Nya. Serta saya ucapkan terimakasih kepada Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku dosen pembimbing tugas akhir ini, Ibu Muhimah selaku pemilik UMKM Hj. Samsul, serta teman - teman yang memberi dukungan dan ikut serta membagi ilmunya kepada saya, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan sebagaimana mestinya.



MOTTO

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.

(Al-Insyirah : 6)

Jadilah manusia yang *flexible* sehingga dapat menyesuaikan diri dengan siapapun, kapanpun, dan dimanapun Anda berada



KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim,

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Asyhadu Alla Ilahailallah Wa Asyhadu Anna Muhammadarrasulullah Allahuma Shalli'ala Muhammad Wa'ala Alihi Washobihi Wasalam, Alhamdulillahirrobbil'alamiin, Segala puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat dan nikmat-Nya serta tak lupa pula shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian Tugas Akhir dengan judul **“USULAN PENGEMBANGAN RANCANGAN STRATEGI USAHA MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* (STUDI KASUS : UMKM TEMPE HJ. SAMSUL)”** dengan lancar dan baik.

Dengan dibuatnya Laporan Tugas Akhir ini, maka sudah terselesaikannya salah satu prasyarat untuk mendapatkan gelar sarjana Strata Satu di jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dengan itu, penulis berharap dengan dibuatnya laporan ini, maka dapat menambah ilmu pengetahuan bagi pembaca maupun penyusun. Dalam pelaksanaannya, penulis telah banyak mendapat pengetahuan, ilmu, bimbingan, arahan maupun saran dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati, izinkanlah penulis untuk menyampaikan terimakasih dengan rasa hormat kepada semua pihak yang sudah berjasa dalam penyelesaiannya. Penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Hari Purnomo, Prof., Dr., Ir., M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
2. Bapak M. Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Kepala Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Kepala Program Studi Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia sekaligus Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah membimbing dan meluangkan waktunya untuk membantu penyusunan laporan tugas akhir
4. Ibu Muhimah (Hj. Samsul) selaku pemilik UMKM Tempe yang sudah bersedia menjadi salah satu narasumber dalam penyusunan laporan tugas akhir
5. Kedua orang tua tercinta dan saudara kandung yang telah memberi dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung selama penyusunan laporan tugas akhir.
6. Yuni Nur Anggraini selaku sahabat dan *support system* yang selalu memberi bantuan dan dukungan serta doanya.
7. Kepada sahabat dan teman-teman Teknik Industri UII angkatan 2017, sahabat Kontrakan Syahdu, dan semua pihak yang telah membantu pelaksanaan tugas akhir dan membantu dalam penulisan laporan tugas akhir ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan laporan tugas akhir.

Penulis menyadari bahwa dalam serangkaian penyusunan laporan tugas akhir ini masih belum sempurna dan masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, segala macam kritik dan saran yang bersifat membangun penulis harapkan demi perbaikan laporan ini. Akhir kata semoga Laporan Tugas Akhir ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

serta bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat umumnya. *Aamiin Yaa Robbal 'Aalamiin.*

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 10 Januari 2022



Reza Thubroni



ABSTRAK

Sebagai salah satu UMKM Tempe dari 187 pengrajin produk tempe yang berada di Kecamatan Kaliwiro, Wonosobo, Jawa Tengah tentu saja menjadikan UMKM Hj. Samsul dan UMKM lainnya berlomba-lomba menarik minat konsumen. Diantara permasalahan yang dihadapi UMKM Hj. Samsul ialah banyaknya jumlah kompetitor di sekitar UMKM sehingga memperkuat persaingan bisnis, target pasar yang belum meluas, pendapatan UMKM yang relatif menurun, serta fasilitas produksi yang masih tradisional. Dikarenakan jumlah pengrajin tempe yang banyak, terjadi persaingan harga antar UMKM serta pemberian promo kepada pelanggan yang dapat menurunkan margin keuntungan UMKM. Kondisi seperti ini mengakibatkan pasar sudah mulai jenuh sehingga UMKM Hj. Samsul dituntut untuk melakukan strategi bisnis serta inovasi agar mampu bertahan bahkan melampaui persaingan yang ada. Atas dasar permasalahan yang dihadapi, fokus tujuan penelitian ini adalah membantu memberikan sebuah usulan rancangan strategi pengembangan usaha di UMKM Tempe Hj Samsul melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS), dibantu dengan metode analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dan *Bussiness Model Canvas* (BMC). Pengambilan data dilakukan melalui studi pustaka, observasi lapangan serta wawancara kepada pemilik UMKM. Setelah dilakukan pengolahan data hasil dari penelitian menunjukkan bahwa posisi UMKM Hj. Samsul pada diagram SWOT berada di kuadran ketiga. Sedangkan hasil dari skema kerangka kerja empat langkah BOS yaitu faktor yang dihapuskan ialah “pemberian promo gratis tempe setiap pembelian minimal Rp.10.000,-” selanjutnya faktor yang dikurangi ialah “perendaman awal kedelai selama 12 jam pada proses produksi” sedangkan faktor yang ditingkatkan ialah “ketersediaan produk, fasilitas produksi, lokasi UMKM, jangkauan distribusi” serta faktor yang diciptakan ialah “variasi rasa produk tempe, inovasi daya tahan tempe, inovasi tepung kulit ari kedelai, dan inovasi produk nugget tempe”. Diharapkan dengan adanya penelitian ini UMKM Tempe Hj. Samsul tidak hanya mampu memenangkan persaingan namun juga dapat menciptakan ruang pasar baru yang inovatif.

Keywords : *Blue Ocean Strategy*, SWOT, *Bussiness Model Canvas*, strategi bisnis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penelitian	5
BAB II	7
KAJIAN LITERATUR	7
2.1 Kajian Deduktif	7
2.1.1 Strategi	7
2.1.2 Strategi Pemasaran	7
2.1.3 Manajemen Strategi	8
2.1.4 <i>Blue Ocean Strategy</i>	9
2.1.5 Analisis SWOT	12
2.1.6 <i>Business Model Canvas (BMC)</i>	13
2.2 Kajian Induktif	15
BAB III	23
METODE PENELITIAN	23
3.1 Objek Penelitian	23
3.2.1 Jenis dan Sumber Data	23
3.2.2 Pengumpulan Data	24
3.3.1 Identifikasi Permasalahan	26
3.3.2 Merumuskan Masalah	26

3.3.3 Menentukan Tujuan, Batasan Penelitian, dan Manfaat Penelitian	26
3.3.4 Kajian Literatur	26
3.3.5 Pengumpulan Data	26
3.3.6 Pengolahan Data	26
3.3.7 <i>Business Model Canvas</i> Awal	27
3.3.8 Analisis Data dan Pembahasan	27
3.3.9 <i>Business Model Canvas</i> Usulan	27
3.3.10 Kesimpulan dan Saran	27
BAB IV	28
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	28
4.1 Pengumpulan Data	28
4.1.1 Profil Perusahaan	28
4.1.2 Produk	29
4.1.3 Proses Bisnis	30
4.1.4 Proses Produksi	31
4.2 Identifikasi Faktor Eksternal	32
4.2.1 Ekonomi	32
4.2.2 Teknologi	32
4.2.3 Konsumen	32
4.2.4 Pesaing	33
4.3 Identifikasi Faktor Internal	34
4.4.6 <i>Internal Factor Analysis Strategic</i> (IFAS)	34
4.4.7 <i>External Factor Analysis Strategic</i> (EFAS)	35
4.4.8 Penentuan Posisi UMKM pada Diagram SWOT	36
4.4.9 Matriks Profil Persaingan	37
4.4.10 Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	38
4.4.11 <i>Business Model Canvas</i> UMKM Hj. Samsul	38
BAB V	42
PEMBAHASAN	42
5.1 Analisis Matriks EFAS	42
5.2 Analisis Matriks IFAS	44
5.3 Analisis SWOT	46
5.4 Analisis Matriks Profil Persaingan	46
5.6 Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i>	47
5.6.1 Kanvas Strategi	47
5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah	48
5.6.2.1 Faktor yang Dihapuskan	48
5.6.2.2 Faktor yang Dikurangi	48
5.6.2.3 Faktor yang Ditingkatkan	49

5.6.2.4 Faktor yang Diciptakan	50
5.6.5 Fokus Strategi	52
5.6.6 Gerakan Menjauh (Divergensi)	53
5.6.7 <i>Motto</i> yang Memikat	53
5.7 <i>Business Model Canvas</i> Usulan	54
BAB VI	56
PENUTUP	56
6.1 Kesimpulan	56
6.2 Saran	58
LAMPIRAN	61



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbedaan <i>Red Ocean</i> dan <i>Blue Ocean</i>	10
Tabel 2. 2 Matriks SWOT	12
Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 4. 1 Matriks IFAS	35
Tabel 4. 2 Matriks EFAS	36
Tabel 4. 3 Matriks Profil Persaingan	38
Tabel 5. 1 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah	51



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah UMKM Tempe di Kecamatan Kaliwiro	2
Gambar 2. 1 Konsep Kerangka Kerja Empat Langkah	11
Gambar 2. 2 <i>Business Model Canvas</i>	15
Gambar 3. 1 Gambar Alur Penelitian	26
Gambar 4. 1 Lokasi UMKM Tempe Hj. Samsul	30
Gambar 4. 2 Produk Tempe UMKM Hj. Samsul	31
Gambar 4. 3 Proses Bisnis UMKM Tempe Hj. Samsul	37
defined. Gambar 4. 4 Diagram SWOT	3Error! Bookmark not
Gambar 4. 5 Kanvas Strategi	39
Gambar 4. 6 <i>Business Model Canvas</i> Awal	39
Gambar 5. 1 Kanvas Strategi	47
Gambar 5. 5 <i>Business Model Canvas</i> Usulan	53



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

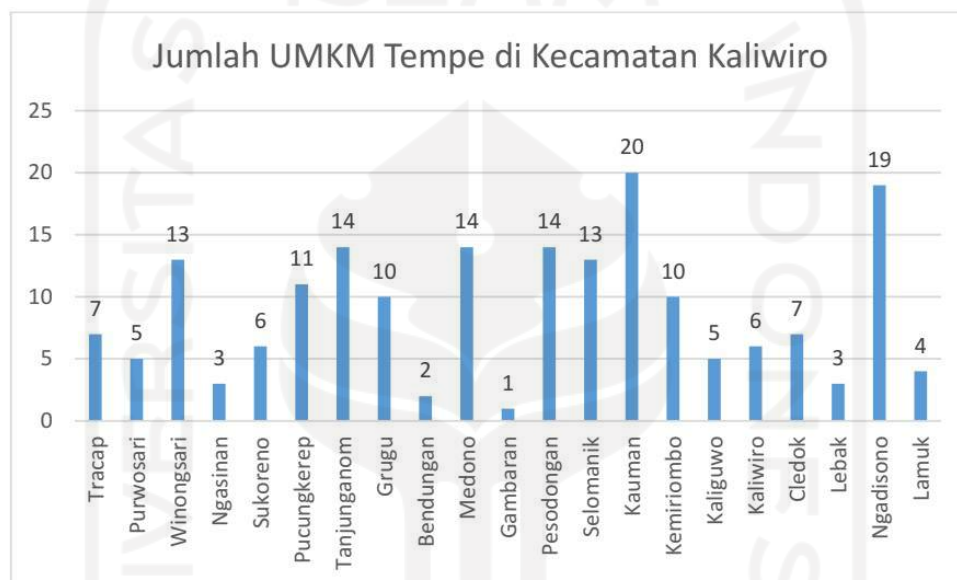
Agraris, sebutan untuk negara Indonesia. Disebut demikian karena Indonesia memiliki penduduk yang kebanyakan bermata pencaharian atau bekerja di sektor pertanian. Data rujukan dari Badan Pusat Statistik pada februari 2018 menyebutkan masyarakat Indonesia memiliki pekerjaan di sektor tani sebanyak 33,4 juta orang. Sebagai salah satu negara dengan predikat agraris, Indonesia mampu menghasilkan banyak tanaman yang dikagumi dunia, contohnya seperti padi, singkong, jagung, aneka cabai, ubi, kedelai, sayur-sayuran dan lainnya. Dari sekian banyak hasil pertanian itu dapat diolah menjadi berbagai pangan yang dapat memenuhi gizi masyarakat sehari-hari.

Sebagai salah satu makanan khas Indonesia, tempe merupakan olahan dari hasil pertanian yaitu biji kedelai. Tempe merupakan makanan dari biji kedelai yang diproses dengan cara difermentasi oleh ragi tempe. Di Indonesia, tempe dikenal sejak berabad yang lalu, daerah Jawa Tengah dan sekitarnya biasanya mengolah dan menikmati masakan ini. Olahan tempe memiliki rata-rata kandungan protein hingga 19,5%, sejajar dengan daging ayam 21%, daging sapi 20%, telur 13%, dan susu 3%. Selain makanan sehat, tempe juga salah satu makanan populer yang banyak disukai berbagai kalangan masyarakat di Tanah Air, tidak hanya orang dewasa, sejatinya bahkan anak-anak juga suka akan olahan ini.

Sebagai pasar kedelai terbesar di Asia, Indonesia memproduksi olahan tempe sebesar 50% dari hasil panen, olahan tahu 40%, dan 10% olahan produk lainnya. Masyarakat Indonesia mengkonsumsi tempe rata-rata per manusia mencapai 6,45 kg. Tempe tidak hanya berhenti menyebar di Indonesia, tetapi juga menyebar ke berbagai dunia. Dengan semakin terkenalnya produk olahan tempe, maka semakin banyak pula UMKM khususnya di Jawa tengah yang memproduksi tempe. Pesatnya pertumbuhan tentu akan berkonsekuensi sangat logis terhadap persaingan antar pelaku bisnis produksi tempe semakin ketat dan keras, bahkan sampai berlomba-lomba menarik

minat konsumen. Hal ini dapat mengakibatkan gulung tikarnya sebuah UMKM karena tidak dapat bersaing.

UMKM Tempe Hj. Samsul merupakan salah satu dari sekian banyak usaha produksi tempe yang berada di Kecamatan Kaliwiro, Wonosobo, Jawa Tengah. Dengan jumlah 21 desa yang terdapat pada Kecamatan Kaliwiro, serta total 187 pengrajin tempe yang tersebar di setiap desa membuat persaingan semakin besar. Berikut merupakan data jumlah UMKM tempe di Kecamatan Kaliwiro, Wonosobo, Jawa Tengah :



Gambar 1. 1 Jumlah UMKM Tempe di Kecamatan Kaliwiro

UMKM Tempe Hj Samsul sudah berdiri sejak tahun 1975 hingga saat ini. Berdiri di desa Tracap, Kaliwiro, Wonosobo, Jawa Tengah dimana biasanya rumah produksi tempe ini dapat memproduksi sekitar 12-15 kg kedelai per hari. Diantara permasalahan yang dihadapi UMKM Hj. Samsul ialah banyaknya jumlah kompetitor di sekitar UMKM sehingga memperkuat persaingan bisnis, target pasar yang belum meluas, pendapatan UMKM yang relatif menurun, serta fasilitas produksi yang masih tradisional. Dikarenakan jumlah pengrajin tempe yang banyak, terjadi persaingan harga antar UMKM serta pemberian promo kepada pelanggan yang dapat menurunkan *margin* keuntungan UMKM. Penggunaan fasilitas produksi yang masih tradisional juga menyebabkan beban kerja yang tinggi dengan keuntungan yang relatif kecil. Kondisi seperti ini mengakibatkan pasar sudah mulai jenuh sehingga UMKM Hj. Samsul

dituntut untuk melakukan strategi bisnis serta inovasi agar mampu bertahan bahkan melampaui persaingan yang ada. Dengan membuat inovasi strategi baru menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* untuk menciptakan ruang pasar baru yang belum terpikirkan oleh pesaing sehingga UMKM Hj. Samsul menjadi *pioneer* serta penguasa pasar baru tersebut. Penciptaan pasar baru yang belum terdapat pesaing menjadikan persaingan tidak relevan.

Atas dasar permasalahan yang dihadapi, fokus penelitian ini adalah membantu memberikan sebuah usulan rancangan strategi pengembangan usaha di UMKM Tempe Hj Samsul melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Strategi samudera biru ini mampu menghasilkan ruang pada pasar tanpa adanya pasar pesaing melalui gagasan yang inovatif (Afif, 2012)'. Penerapan metode *Blue Ocean Strategy* mampu membantu perusahaan melepaskan diri dari cengkraman pesaing yang sangat memungkinkan bagi perusahaan manapun, besar atau kecil dan baru ataupun mapan, untuk menghadapi tantangan dalam menciptakan samudera biru dengan memaksimalkan peluang dan meminimalkan resiko (Kim dan Mauborgne, 2016)'. Tidak hanya itu, adapun *tools* pembantu yang digunakan yaitu analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dan *Business Model Canvas* (BMC). *Business Model Canvas* (BMC) salah satu alat strategi yang digunakan untuk mendeskripsikan sebuah model bisnis dan menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai. Dalam BMC ini terdapat sembilan elemen kunci yang terintegrasi baik, yang akan menjelaskan perusahaan baik secara internal ataupun eksternal (Osterwalder, 2012). Antara lain: (1) *Customer segment*; (2) *Value propositions*; (3) *Channels*; (4) *Customer relationship*; (5) *Revenue streams*; (6) *Key Resources*; (7) *Key activities*; (8) *Key partnership*; (9) *Cost structure*. SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT mengatur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama ke dalam daftar yang terorganisir dan biasanya disajikan dalam bilah kisi-kisi yang sederhana.

Dalam penjalanannya, terdapat beberapa langkah khusus dalam menciptakan samudra biru pada metode *Blue Ocean Strategy*. Langkah tersebut ialah kerangka kerja empat langkah yang terdiri dari skema ciptakan, hapuskan, kurangi, dan tingkatkan. Dengan menggunakan langkah khusus tersebut dan kerangka kerja lain seperti canvas strategi diharapkan dapat membantu menggambarkan perumusan strategi yang terbaik

dan efektif serta dapat menemukan solusi yang tepat untuk pengembangan usaha khususnya pada UMKM Tempe Hj Samsul. Diharapkan dengan adanya penelitian ini UMKM Tempe Hj. Samsul tidak hanya mampu memenangkan persaingan namun juga dapat menciptakan ruang pasar baru yang inovatif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijabarkan di atas, berikut merupakan rumusan masalah :

1. Pada posisi mana UMKM Tempe Hj. Samsul dalam diagram analisis SWOT?
2. Bagaimana usulan rancangan strategi yang tepat bagi UMKM Tempe Hj. Samsul?

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah ditentukannya rumusan masalah, berikut ini adalah tujuan dari penelitian yang dilakukan, antara lain:

1. Untuk mengetahui posisi persaingan UMKM Tempe Hj. Samsul dalam diagram analisis SWOT.
2. Untuk mengetahui usulan rancangan strategi yang tepat pada UMKM Tempe Hj. Samsul.

1.4 Batasan Masalah

Pada penelitian ini terdapat beberapa batasan yang diharapkan agar tidak keluar dari tujuan penelitian. Berikut batasan masalah pada penelitian ini :

1. Penelitian dilakukan di UMKM Tempe Hj. Samsul yang berlokasi di Karang Sari RT 19 RW 05 Tracap, Kaliwiro, Wonosobo, Jawa Tengah

2. Metode yang digunakan adalah metode *Blue Ocean Strategy*, Analisis SWOT serta *Business Model Canvas*
3. Penelitian yang dilakukan tidak membahas tentang aspek *cost* ataupun keuangan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diperoleh ialah sebagai berikut :

1. Bagi UMKM
Dapat dijadikan sebagai pertimbangan pengembangan usaha agar terhindar dari persaingan bisnis yang ketat dengan kompetitor
2. Bagi Peneliti
Menambah wawasan dan pemahaman peneliti terhadap konsep metode *Blue Ocean Strategy* serta wawasan tentang strategi pengembangan usaha
3. Bagi Peneliti Berikutnya
Sebagai referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*

1.6 Sistematika Penelitian

Dalam menyelesaikan skripsi yang dilakukan, peneliti melakukan pembagian tulisan menjadi bab-bab untuk memudahkan bahasan, di bawah ini adalah struktur yang digunakan dalam menyusun penulisan, antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan, berisi uraian permasalahan di latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, juga sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab tinjauan pustaka, berisi acuan teori-teori dari para ahli dan penelitian sebelumnya yang relevan terkait strategi bisnis dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategi (BOS)*, SWOT, dan *Business Model Canvas (BMC)*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian, berisi objek penelitian, ruang lingkup penelitian, sumber data, pengumpulan data, dan juga teknik analisis yang diterapkan pada penelitian.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan menjelaskan cara pengumpulan data dan metode yang digunakan dalam mengolah data sehingga dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Hasil yang diperoleh di bab ini akan menjadi acuan pada pembahasan yaitu di bab V.

BAB V : PEMBAHASAN

Pada bab pembahasan ini berisi penjelasan, analisis, dan gambaran lengkap terkait pengolahan data pada bab sebelumnya yang telah didapatkan berdasarkan data-data dan teori terkait.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab kesimpulan dan saran, berisi kesimpulan akhir dari hasil temuan selama penelitian juga saran yang dapat dimanfaatkan untuk pihak-pihak yang berkepentingan untuk melakukan strategi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN LITERATUR

Kajian literatur berisi penjelasan terkait landasan teori untuk dipergunakan dalam melakukan penelitian. Terdapat dua kajian yang akan dibahas, kajian deduktif dan kajian induktif. Pada kajian deduktif berisi konsep strategi bisnis, *Blue Ocean Strategy* (BOS), Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) dan *Business Model Canvas* (BMC). Adapun untuk kajian induktif berupa ringkasan penelitian serupa yang sudah pernah dilakukan sebelumnya.

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Strategi

Salah satu ujung tombak dari berhasilnya perusahaan pada pesaing bisnis adalah strategi. Adapun target dari strategi ini akan selalu mengarah terhadap pencapaian cakupan pasar yang sangat luas, sehingga akan membuat perusahaan-perusahaan akan berusaha dan berlomba untuk pengembangan strategi yang mutakhir (Kumadji et al, 2016). Strategi juga dapat dikatakan sebagai sebuah rencana-rencana yang dipersatukan dengan jangkauan yang luas dan terintegritas, dan juga dapat menghubungkan kelebihan strategi dari perusahaan yang dirancang agar dapat memastikan tujuan utama dari sebuah perusahaan dapat tercapai dengan pelaksanaan yang tepat (Saladin, 2008:1).

2.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan sebuah logika dalam melakukan pemasaran, yang mana sebuah bisnis memiliki harapan untuk mencapai keinginannya (Kotler, 1995). Strategi pemasaran dapat juga diartikan sebagai rencana keseluruhan dengan hasil akhir merupakan pedoman atau acuan terkait kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan melalui promosi, pembuatan produk, pendistribusian, dll (Assauri,

2007). Adapun strategi pemasaran meliputi pemilihan alternatif terbaik terkait *cost* yang dikeluarkan pada saat pemasaran, pembauran pasar, dan pembagian pemasaran. Sebagai salah satu alat fundamental, strategi pemasaran dibuat dengan tujuan untuk mengunggulkan perusahaan dari persaingan dengan cara yang tepat sasaran. Dibawah ini adalah lima elemen pada strategi pemasaran:

1. Memilih pasar, merupakan pemilihan jenis pasar yang akan dibentuk dengan cara mensegmentasikan sasaran pasar yang sesuai.
2. Merencanakan produk, terdiri atas merencanakan jenis spesifikasi produk yang akan dijual, kode, *packaging*, ukuran produk, service, dan jaminan keaslian maupun pengembalian produk.
3. Menetapkan harga, merupakan penentuan harga yang akan menjadi cerminan nilai produk kepada kostumer.
4. Sistem distribusi, merupakan sarana distribusi perdagangan dapat meliputi grosir atau eceran.
5. Komunikasi, merupakan hubungan ke masyarakat atau promosi dan pengiklanan sehingga kabar produk dapat sampai ke kostumer.

2.1.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan ilmu terkait perumusan, pelaksanaan, dan pengevaluasian sebuah keputusan yang tujuannya untuk mencapai keinginan organisasi. Fokus manajemen strategi adalah pepaduan manajemen, pemasaran, keuangan, produk, dan mengembangkan sistem informasi agar menuju capaian keberhasilan suatu organisasi (David, 2004). Manajemen strategi merupakan penanaman sebuah mekanisme tatakerja dalam sebuah organisasi dengan menggabungkan keseluruhan komponen yang ada di organisasi dengan tujuan untuk mencapai misi sebuah organisasi (Wahyudi, 1996). Dengan dimilikinya suatu proses yang terperinci, maka sebuah organisasi sudah memiliki strategi yang bagus dan tepat. Proses manajemen strategi mempunyai tiga tahap, adalah sebagai berikut (David, 2011) :

a. *Strategy Formulation* (Perumusan Strategi)

Di tahapan ini dilakukannya pengembangan suatu visi dan misi sebuah perusahaan, pengidentifikasian peluang maupun ancaman yang ada di luar perusahaan, mengetahui kekuatan juga kelemahan yang ada di perusahaan, penetapan tujuan dalam jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi yang tepat untuk dapat mencapai tujuan yang ada di perusahaan.

b. *Strategy Implementation* (Implementasi Strategi)

Di tahap ini dilakukan peberapab strategi yang sudah dirumuskan, dimana perusahaan diharuskan untuk membuat tujuan pertahun, membuat suatu kebijakan, ,mencari hal yang membuat motivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya yang ada sehingga strategi yang sudah dirumuskan dapat diimplementasikan.

c. *Strategy Evaluation* (Penilaian Strategi)

Di tahap ini dilakukan penilaian sebagai tahap terakhir dari manajemen strategi. Penilaian strategi ini dilakukan sebagai suatu alat tolak ukur dan acuan apakah strategi yang sudah ditetapkan berjalan baik dan sesuai keinginan atau malah sebaliknya. Ada tiga tahap yang dilakukan dalam penilaian strategi, yaitu peninjauan ulang faktor yang dijadikan landasan pada saat ini baik dari internal maupun eksternal, pengukuran kerja, dan dilakukan pengambilan langkah korektif sebagai perbaikan.

2.1.4 *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy atau yang disingkat menjadi BOS adalah sebuah strategi dalam suatu bisnis yang dalam penjalanannya menerapkan penguasaan pada ruang pasar yang tidak diperebutkan oleh satu pesaing dengan pesaing yang lainnya, sehingga hal ini dapat membuat persaingan menjadi tidak relevan (*competition irrelevant*). Istilah *Blue Ocean Strategy* yang berdasarkan siasat adalah untuk menciptakan atau membuat pasar baru yang belum dipenuhi dengan pesaing-pesaing bisnis serupa. Adapun hal ini dilakukan dengan cara menciptakan dan menjangkau permintaan baru yang belum terpikirkan oleh pesaing lain. Istilah *Blue Ocean* ini muncul pada saat Kim dan

Mauborgne pada tahun 2005 mencoba mengamati dan menganalisis sebuah ruang pasar baru yang tidak terdapat unsur persaingan (Kim dan Mauborgne, 2005).

Adapun sebaliknya yaitu pasar yang memiliki kondisi ruang yang diperebutkan oleh banyak pihak dengan cara-cara apapun sampai mengeluarkan darah, kondisi ini biasa disebut sebagai *Red Ocean Strategy* atau samudra merah (Kim dan Mauborgne, 2005).

Adapun konsep atau dasaran dari *Blue Ocean Strategy* ini adalah *Value Innovation*, yaitu merupakan suatu cara untuk pengalihan diri dari banyaknya persaingan pasar atau *Red Ocean* yang sangat amat kompetitif menuju *Blue Ocean* (Kim dan Mauborgne, 2005). Orientasi *Value Innovation* ini diterapkan untuk semua sistem yang ada diperusahaan yang mana hal ini akan mempertemukan nilai-nilai yang menjadi harapan dari pelanggan kepada perusahaan.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, yang mana *Red Ocean* merupakan keadaan dimana ruang pasar perusahaan bersaing sangat keras antara satu dengan lainnya (Kim dan Mauborgne, 2016). Dengan kerasnya persaingan, maka hal ini akan dapat menyebabkan semua stakeholder merasa pada medan perang yang sengit, dimana para pemain saling menawarkan produk yang seragam dan berdekatan dengan cara saling serang, saling bunuh, saling tikam, dan saling darah berdarah (Rahman et al., 2013). Di bawah ini merupakan perbedaan antara *blue ocean* dan *red ocean*, antara lain:

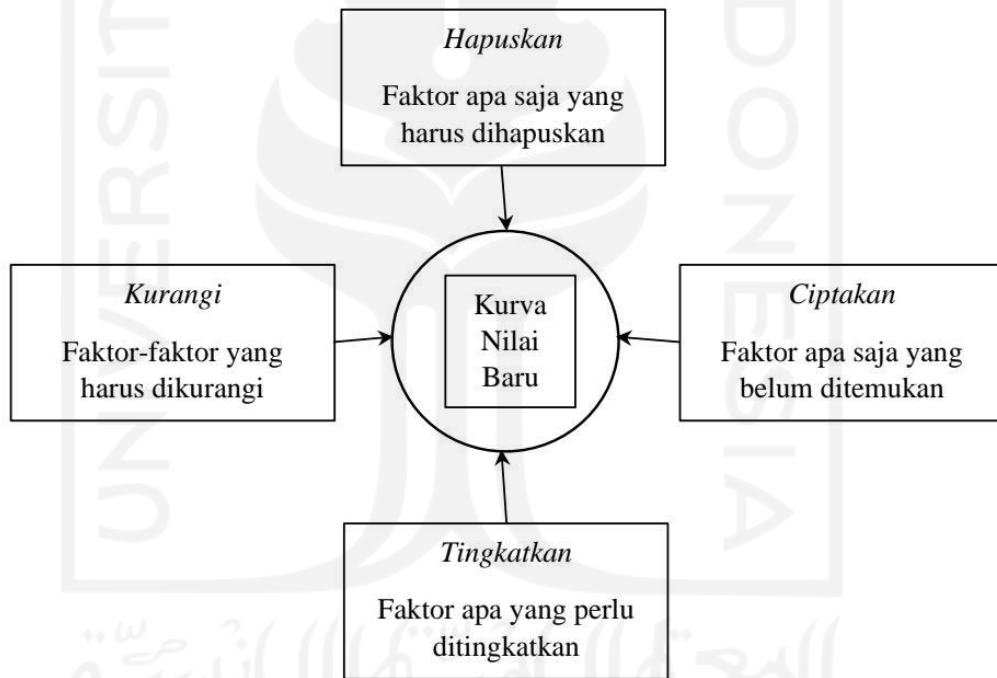
Tabel 2. 1 Perbedaan *Red Ocean* dan *Blue Ocean*

<i>Red Ocean</i>	<i>Blue Ocean</i>
Bersaing dengan pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaing
Memenangi persaingan	Menjadikan persaingan tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Melakukan trik tarik-ulur nilai-biaya (<i>value-cost trade-off</i>)	Mendobrak tarik ulur nilai biaya (<i>value-cost trade-off</i>)

<i>Red Ocean</i>	<i>Blue Ocean</i>
Memadukan keseharusan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseharusan sistem, kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi atau biaya rendah

(Sumber : Kim dan Mauborgne, 2016)

Diperlukannya sebuah inovasi yang harus matang agar suatu perusahaan yang mulanya berada pada *Red Ocean* memasuki daerah *Blue Ocean*. Maka dari itu, berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan agar perusahaan dapat terlepas dari *Red Ocean*, antara lain (Kim dan Mauborgne, 2005)



Gambar 2.1 Konsep Kerangka Kerja Empat Langkah

2.1.5 Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Di dalam SWOT terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal, adapun yang termasuk lingkungan internal adalah *strengths* dan *weaknesses* dan yang termasuk ke dalam lingkungan eksternal adalah *opportunities* dan *threats*. Analisis SWOT merupakan suatu perbandingan antara faktor internal dan faktor eksternal (Fredy, 2002). Penjelasan lain untuk analisis SWOT adalah sebuah metode untuk merencanakan strategi dan memiliki fungsi untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) (David, 2011).

Sebelum melakukan analisis SWOT, maka harus melakukan pengumpulan informasi-informasi yang mempengaruhi perusahaan, kemudian hasilnya akan dijadikan sebagai informasi dan membuat informasi menjadi model kuantitatif dalam bentuk matriks. Matriks yang dipakai dalam penyusunan faktor yang mempengaruhi perusahaan disebut matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas dan lengkap bagaimana faktor internal maupun eksternal yang sedang dihadapi oleh sebuah perusahaan. Terdapat empat alternatif pada matriks SWOT, sebagaimana seperti di bawah ini (Rangkuti, 1997):

Tabel 2. 2 Matriks SWOT

Eksternal / Internal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi WO Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
Threats (T)	Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

(Sumber: Rangkuti, 1997)

Dari tabel di atas, maka dapat dibuat penjelasan mengenai hal-hal yang tercantum pada tabel, antara lain:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan dari pikiran sebuah perusahaan, dengan cara memanfaatkan seluruh kekuatan atau *strengths* untuk mendapatkan peluang dengan besar. Biasanya strategi ini dilakukan dengan cara mempertahankan harga, memberikan bonus untuk karyawan sebagai motivasi untuk bekerja lebih keras, dan saling menjaga hubungan yang harmonis baik dengan karyawan maupun dengan konsumen.

b. Strategi ST

Strategi ini diimplementasikan berdasarkan manfaat peluang untuk mengatasi kelemahan yang terjadi. Biasanya strategi ini dapat dilakukan dengan menggunakan kemajuan teknologi dengan lebih baik, mencari *sponsorship*, dan melakukan perluasan pemasaran hingga ke daerah yang belum pernah terjangkau oleh perusahaan.

c. Strategi WO

Strategi ini menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Biasanya strategi ini dilakukan dengan membuat *lead* yang berisi kelebihan-kelebihan yang dimiliki produk dan menjaga lalu mengevaluasi juga meningkatkan kualitas produk

d. Strategi WT

Strategi ini biasanya melakukan peningkatan promosi, penambahan sales, dan melakukan penelitian serta pengembangan yang dapat digunakan untuk mengantisipasi perubahan selera yang dibutuhkan pasar dan kondisi ekonomi.

2.1.6 *Business Model Canvas* (BMC)

Business Model Canvas adalah suatu metode yang dapat memaparkan keseluruhan model dari bisnis di sebuah perusahaan dengan menggambarkannya dalam satu bentuk gambar atau kanvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). *Business Model Canvas* (BMC) mampu memahami bahwa setiap komponen itu berhubungan antara satu dan lainnya. Dengan menggunakan metode ini, bisnis dapat terlihat secara lengkap dan detail

walaupun dari gambaran besar elemen-elemen kunci terkait bisnis yang sedang atau akan dijalankan. Terdapat sembilan elemen pada *Business Model Canvas*, adapun elemen-elemen tersebut dapat diketahui dari pertanyaan-pertanyaan penting berikut antara lain :

a. *Customer Segments*

Kepada siapa perusahaan akan menawarkan produk?

b. *Value Proposition*

Penawaran yang mana meliputi barang atau jasa atau produk apa yang ditawarkan dalam bisnis tersebut?

c. *Channels*

Bagaimana perusahaan dapat menghantarkan produk-produknya kepada segmen pasar yang sudah ditentukan? Jalur apa yang dapat ditempuh?

d. *Customer Relationship*

Bagaimana perusahaan dapat membangun dan menjaga hubungan dengan kostumernya?

e. *Revenue Streams*

Berasal darimanakah sumber pemasukan perusahaan?

f. *Key Activities*

Apa aktivitas penting yang dilakukan oleh perusahaan agar bisnis dapat tetap terus berjalan?

g. *Key Resources*

Apa saja sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan produknya?

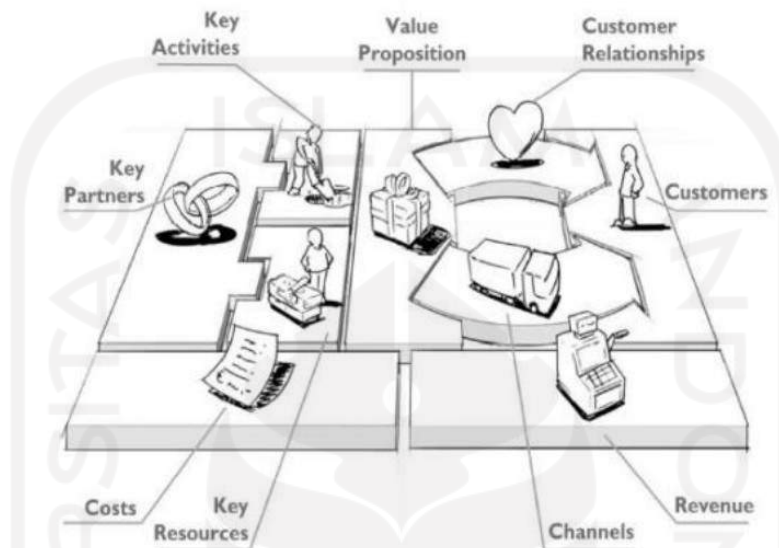
h. *Key Partnerships*

Siapa *partner* perusahaan? Sumber daya apakah yang disediakan oleh *partner*? Bagaimana *partner* dapat membantu untuk aktivitas bisnis perusahaan?

i. *Cost Structures*

Berapa biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam model bisnis yang digunakan? Manakah biaya tetap dan mana biaya variabel?

Business Model Canvas dapat dilihat dari gambar di bawah ini :



Gambar 2. 2 *Business Model Canvas*

Sumber : (Osterwalder & Pigneur, 2010)

2.2 Kajian Induktif

Pada kajian induktif ini, membahas tentang penelitian terdahulu yang pernah dilakukan dengan topik dan tema pembahasan yang berkorelasi, dimana penelitian sebelumnya dapat dijadikan bahan pembantu dalam mengembangkan metode dan menjadi pendukung di penelitian yang dilakukan ini.

Penelitian oleh Samrin dan Irawan di tahun 2019 dengan judul Analisis *Blue Ocean Strategy* Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui serta menganalisis untuk peningkatan dan pengembangan strategi bagi Industri Kecil Menengah kerajinan kulit kerang menggunakan pendekatan metode *Blue Ocean Strategy*. Untuk pengolahan dan penganalisisan data dilakukan menggunakan penyelesaian yang bersifat kualitatif yaitu pendekatan

postpositivisme research, dimana analisis kualitatif ini terselesaikan dari skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi, dan *index blue ocean*. Untuk analisis kuantitatif yang dilakukan menggunakan uji penilaian kerja, uji cochrane, dan analisis faktor. Adapun hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu menunjukkan bahwa perbandingan dalam penerapan *red ocean strategy* dan *blue ocean strategy* dapat dengan mudah dilihat menggunakan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan, kanvas strategi dan indeks samudera biru.

Penelitian selanjutnya berjudul Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) di PT. Aneka Digital Suksesindo Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kompetitor oleh Acep Andi Suhendi pada tahun 2020. objek dari penelitian ini adalah PT. Aneka Digital Suksesindo yang merupakan salah satu PMA (Perusahaan Penanaman Modal Asing) asal China yang bergerak di bidang distribusi produk elektronik. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk menjelaskan implementasi dari penggunaan metode *Blue Ocean Strategy* sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan juga untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal melalui Analisis SWOT.

Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh Randika Arifianto pada tahun 2021 mengenai penyusunan strategi bisnis pada *Coffe Shop* Gartenhouse dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan juga pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Hal yang menjadi latar belakang ialah semakin banyaknya usaha *coffe shop* sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian adalah untuk memberikan rancangan strategi bisnis kepada *Coffe Shop* Gartenhouse agar dapat mengembangkan bisnisnya. Data yang digunakan ialah data primer dan data sekunder yang didapatkan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Langkah awal yaitu dengan menjabarkan BMC dari *Coffe Shop* Gartenhouse, lalu melakukan analisis menggunakan pendekatan BOS. Kerangka kerja empat langkah pada BOS diterapkan sehingga menghasilkan inovasi yang ditawarkan berdasarkan sudut pandang *cost* yaitu langkah ciptakan *key partnership* “mitra pembuatan keramik (gelas dan piring) dengan tema *Coffee Shop* Gartenhaus” setelahnya langkah hapuskan dilakukan pada *key activities* “penyewaan kamar untuk menginap” lalu langkah tingkatkan pada *key resources* “sumber daya fisik : bangunan, tanah dan lainnya” serta langkah kurangi pada *cost structure* “biaya promosi *instagram ads* dan *facebook ads*”. Sedangkan berdasarkan sudut pandang pelanggan dilakukan langkah ciptakan pada

customer relationship “loyalty program melalui *coffee fest* setiap setahun sekali” lalu langkah hapuskan pada *customer segment* “mahasiswa yang ada di Kota Malang” dan langkah tingkatkan pada *channels* “media sosial”. Terakhir inovasi dilakukan berdasarkan sudut pandang *value propositions* dengan langkah ciptakan “*coffee training lab* untuk menambah minat konsumen” serta langkah tingkatkan “*quality control* dan standar yang tinggi pada setiap produk makanan dan minuman”. Dari hasil ini dijadikan strategi bisnis yang baru bagi *Coffe Shop Gartenhaus* dan dituangkan dalam *Business Model Canvas* yang baru.

Penelitian terdahulu dengan menggunakan metode Blue Ocean Strategi selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Samrin dan Irawan dengan judul “Formulasi *Blue Ocean Strategy* : Studi Kasus Kopi Gayo di Kabupaten Takengon”. Penelitian ini berawal dari persaingan penjual kopi yang ada di Aceh. Persaingan tersebut tidak hanya muncul dari dalam negeri, tetapi juga dari mancanegara. Selain itu, permasalahan seperti aktivitas produksi, sulitnya menembus pasar domestik, biaya produksi dan pemasaran diluar perhitungan sehingga berdampak pada pendapatan dan penjualan. Dengan adanya permasalahan tersebut maka dilakukan penelitian yang bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis menggunakan metode BOS. Dalam mendapatkan data digunakan metode kuesioner yang disebar kepada responden yang termasuk konsumen dan non konsumen. Berdasarkan pengamatan ternyata saat ini pegiat kopi masuk ke dalam area *red ocean* sehingga dibutuhkan strategi baru agar menuju *blue ocean*. Menggunakan kerangka kerja empat langkah dengan skema hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan untuk merumuskan strategi yang baru. Pada skema hapuskan tidak dilakukan faktor utama yang telah diidentifikasi berdasarkan hasil kuesioner merupakan faktor-faktor utama yang penting dalam industri kecil menengah. Selanjutnya skema mengurangi dilakukan dengan mengurangi keberagaman produk dikarenakan banyak produk yang cenderung tidak laku sehingga dapat membuat *cost* bahan baku bertambah tetapi tidak menghasilkan *revenue*. Pada skema tingkatkan perlu adanya peningkatan faktor keramahan dan kesopanan paramusaji serta peningkatan dekorasi dari tempat usaha. Untuk skema ciptakan ialah dengan membuat *hall* atau auditorium sebagai tempat pameran, membuat paket produk, promosi diluaskan serta pembuatan fasilitas pendukung.

Selanjutnya penelitian berjudul “*The Alternative Blue Ocean Strategy* : Bagaimana Strategi Perusahaan Industri Kopi Santri dalam Menghadapi Persaingan Bisnis” yang disusun oleh Heri Cahyo Bagus Setiawan dan Beni Dwi Komara pada

tahun 2020. Penelitian pada Kopi Santri ini dilakukan karena semakin banyaknya usaha kopi di dalam negeri sehingga menuntut Kopi Santri untuk berinovasi. Tujuannya ialah untuk mendapat strategi bisnis yang dapat mendorong keberlangsungan usaha. Metode dalam mengumpulkan data ialah dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada manajer departemen pemasaran dan pengembangan usaha. Inovasi nilai yang dilakukan ialah mencoba memadukan inovasi dengan utilitas atau manfaat, harga, dan posisi biaya. Menciptakan *blue ocean* (samudera biru) dengan mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

Penelitian selanjutnya dengan judul “Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)” yang ditulis oleh Sarah Melinda Arifin dan Yusri Abdillah. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh semakin ketatnya persaingan bisnis jilbab, sedangkan tujuan penelitian yaitu mengetahui lingkungan eksternal dan internal, mengetahui analisis bisnis BOS untuk menciptakan inovasi, penerapan BOS untuk menembus pasar internasional, serta untuk mengetahui keberlanjutan penerapan BOS pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik. Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Untuk pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi agar mendapat data primer dan sekunder. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan berada di kuadran I sehingga dibutuhkan strategi penetrasi, pengembangan pasar serta pengembangan produk. Setelah dianalisis dengan kerangka kerja empat langkah maka ditemukan untuk skema ciptakan yaitu menciptakan produk fungsional namun *fashionable*, produk untuk nonmuslim, teknik menjahit pada proses *finishing*, dan pemberian garansi. Pada skema hapuskan yaitu menghapus bahan baku impor, *outsourcing* pemasaran, dan fokus di satu target pasar. Sedangkan pada skema tingkatkan yaitu meningkatkan nilai sosial, keberagaman produk yang dijual agen serta kualitas produk dan SDM. Terakhir skema kurangi produksi model jilbab yang kurang *fashionable*, produk berlebih, dan penjualan online.

Judul penelitian “*Blue Ocean Strategy* di Industri Perhotelan” oleh Kadek Linda Kusnita dilakukan karena banyaknya kompetitor serta posisi Harper Kuta Hotel yang masuk ke *red ocean*. Tujuan penelitian untuk mengetahui inovasi strategi pemasaran agar menuju ke *blue ocean*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara langsung kepada informan yang berhubungan langsung dengan perusahaan. Menggunakan metode BOS dalam menganalisis, didapatkan hasil dari kerangka kerja empat langkah yaitu pada skema tingkatkan, dilakukan penjagaan

kualitas web, kualitas SDM pemasaran dan penggunaan *public figure*. Pada skema ciptakan yaitu menciptakan sistem pemasaran digital yang *update* serta media bagi *youtuber* dan selebgram berkreasi. Pada skema hapuskan dilakukan penghapusan penjualan melalui *travel agent* yang tidak potensial serta pemasaran melalui media cetak dan elektronik. Terakhir pada skema kurangkan yaitu dengan mengurangi biaya promosi serta biaya kualitas pelayanan.

Penelitian terdahulu yang berjudul “Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan Pada CV. Raihan Konveksi dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*” dilakukan oleh Imran dan Asih Putri Santi dengan tujuan untuk mengembangkan inovasi produk menggunakan BOS. Metode pengumpulan data melalui metode observasi dan wawancara sehingga didapatkan data yang dibutuhkan untuk penelitian. Sementara jenis penelitian termasuk ke penelitian deskriptif kualitatif serta penggunaan kerangka kerja empat langkah untuk mencari inovasi yang dibutuhkan. Pada skema tingkatkan, hal yang dilakukan yaitu meningkatkan inovasi produk dan promosi. Pada skema ciptakan, yaitu melakukan penerimaan desain dari konsumen, menyediakan bahan baku yang unik, serta membuat produk baru yang diminati pelanggan. Sedangkan untuk skema hapuskan dan kurangi tidak dilakukan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh I Jai Pratama Putra dan Bulan Prabawan dengan judul “Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan *Business Model Canvas (BMC)* dan *Blue Ocean Strategy (BOS)*” bertujuan untuk mengetahui gambaran bisnis Indofishery saat ini dan merancang model pengembangan bisnis Indofishery ke depan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara bersama enam informan kunci di lapangan. Hasil dari penelitian yaitu dengan mengembangkan inovasi pada komponen *key activities* yaitu dengan menciptakan kegiatan edukasi dan pembinaan kepada nelayan pemasok, elemen *channels* dengan memanfaatkan peran *driver* sebagai media promosi dan pemasaran, elemen *revenue streams* dengan menyewakan *space* iklan di *website* dan aplikasi, dan elemen *customer relationship* dengan menciptakan sistem *return* dan *complain* serta program *voucher* gratis ongkir dan diskon di hari besar nasional.

Penelitian berikutnya berjudul “Penerapan *Blue Ocean Strategy* Pada Trans Studio Bali PT. Chairul Tanjung Corpora” yang disusun oleh Meyta Nurul Aini, Lina Auliana, dan Muhammad Rizal. Tujuan dari penelitian ialah untuk mengevaluasi penerapan BOS pada Trans Studio Bali. Dalam pengambilan data menggunakan metode wawancara mendalam dan kuesioner yang terbagi menjadi responden

konsumen dan non konsumen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Trans Studio Bali belum memenuhi ciri BOS yang baik yang tergambar dari nilai kurva yang tinggi pada seluruh faktor kompetisi utama.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Author	Tahun	Metode		
				BOS	SWOT	BMC
1	Analisis Blue Ocean Strategy Bagi Industri Kerajinan di Kota Tanjung Balai	Samrin dan Irawan	2019	v		
2	Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) di PT. Aneka Digital Suksesindo Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Terhadap Kompetitor	Acep Andi Suhendi	2020	v	v	
3	Analisis <i>Business Model Canvas</i> pada <i>Coffee Shop</i> Gartenhaus dengan Menggunakan Pendekatan Kerangka Kerja Empat Langkah	Randika Arifianto	2021	v	v	v

No	Judul	Author	Tahun	Metode		
				BOS	SWOT	BMC
	<i>Blue Ocean Strategy</i>					
4	Formulasi <i>Blue Ocean Strategy</i> : Studi Kasus Kopi Gayo di Kabupaten Takengon	Samrin dan Irawan	2021	v		
5	<i>The Alternative Blue Ocean Strategy</i> : Bagaimana Strategi Perusahaan Industri Kopi Santri dalam Menghadapi Persaingan Bisnis	Heri Cahyo Bagus Setiawan dan Beni Dwi Komara	2020	v		
6	Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) dalam Memasuki Pasar Internasional (Studi pada UMKM Jilbab Balik)	Sarah Melinda Arifin dan Yusri Abdillah	2018	v	v	
7	<i>Blue Ocean Strategy</i> di	Kadek Linda	2019	v		

No	Judul	Author	Tahun	Metode		
				BOS	SWOT	BMC
	Industri Perhotelan	Kusnita				
8	Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan Pada CV. Raihan Konveksi dengan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i>	Imran dan Asih Putri SAnti	2019	v		
9	Analisis Pengembangan Bisnis Indofishery Melalui Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> (BMC) dan <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	I Pratama Putra dan Bulan Prabawani	2021	v		v
10	Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> Pada Trans Studio Bali PT. Chairul Tanjung Corpora	Meyta Nurul Aini, Lina Auliana, dan Muhammad Rizal	2021	v		

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan objek penelitian yang berada di Karang Sari RT 19 RW 05 Tracap, Kaliwiro, Wonosobo yaitu sebuah UMKM yang memproduksi tempe dengan nama UMKM Tempe Hj. Samsul. UMKM Tempe Hj. Samsul berdiri pada tahun 1975 dimana merupakan usaha turun temurun keluarga yang tetap dilestarikan sampai sekarang.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam menyelesaikan penelitian ini tentu saja membutuhkan data untuk diolah. Berikut merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan ialah data primer dan data sekunder, adapun penjabaran data primer dan data sekunder sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber penelitian. Data primer didapatkan dengan cara observasi langsung ke tempat penelitian dan wawancara kepada narasumber yang berkaitan seperti pemilik dan pekerja UMKM. Diantara data yang diambil ialah data umum UMKM seperti sejarah berdirinya, proses produksi UMKM, dan proses bisnis UMKM Tempe Hj. Samsul.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak diambil secara langsung melainkan data yang didapat dari jurnal, buku ataupun arsip lainnya. Data sekunder

digunakan untuk menunjang data primer yang berkaitan dengan kepentingan penelitian yang sedang dilakukan.

3.2.2 Pengumpulan Data

Dalam melakukan pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

a. Observasi

Pengambilan data melalui observasi yaitu dengan datang langsung ke tempat penelitian untuk mendapat data-data yang diperlukan terkait penelitian yang sedang dilakukan. Selain itu juga mengamati proses produksi dan proses bisnis dari UMKM Tempe Hj. Samsul sehingga mendapat gambaran hal-hal apa yang perlu diinovasi agar mampu bersaing dengan kompetitor.

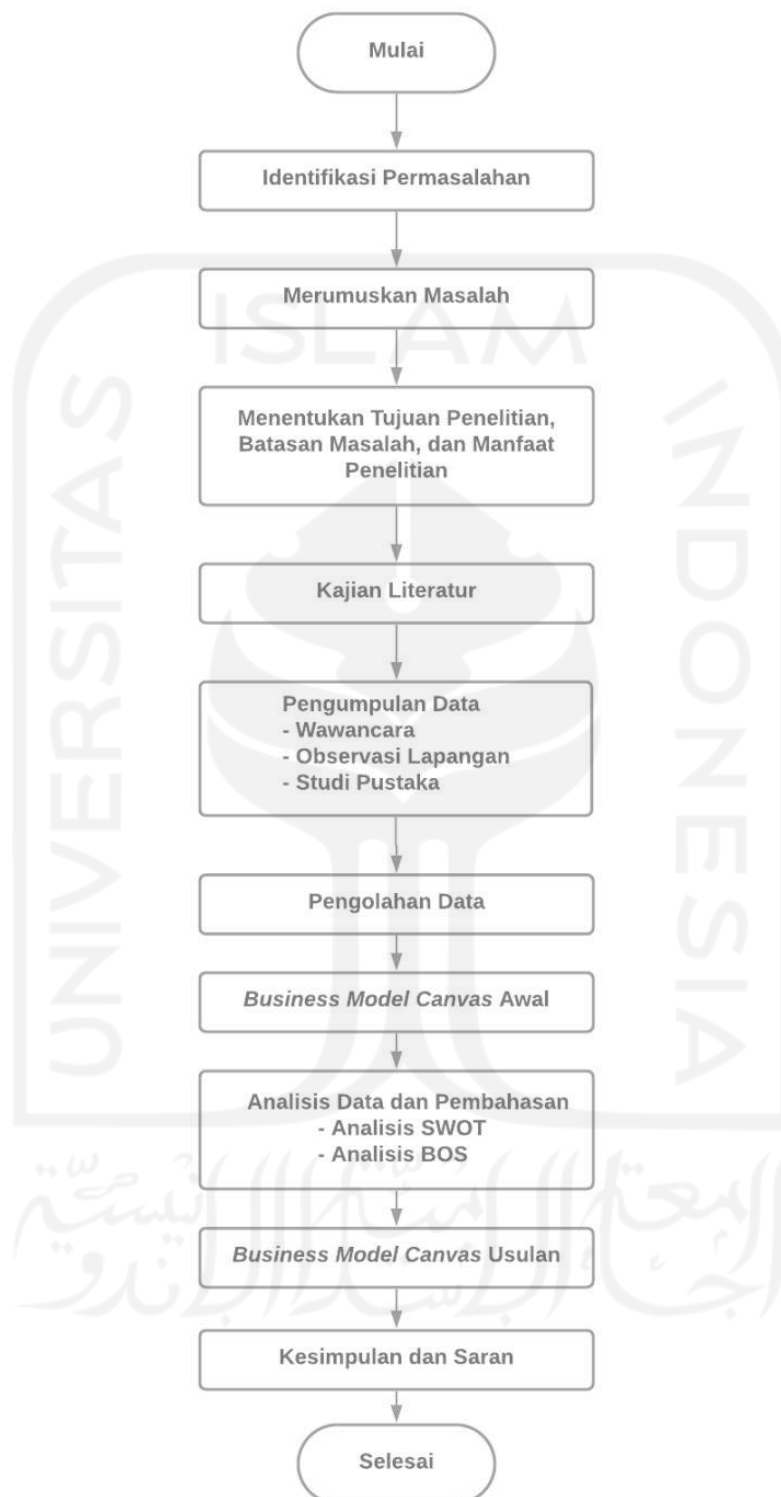
b. Wawancara

Melakukan wawancara bersama pihak-pihak terkait seperti pemilik UMKM dan pekerja untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. Selain itu proses wawancara juga berguna untuk mengetahui permasalahan dan hambatan yang dirasakan pihak UMKM dalam menjalankan bisnis.

c. Studi Pustaka

Melakukan studi pustaka berasal dari buku, jurnal, maupun arsip yang dipublikasikan secara umum atau yang tidak dipublikasikan secara umum. Hasil yang dikumpulkan digunakan sebagai dasar pedoman untuk melakukan penelitian.

3.3 Diagram Alur Penelitian



Gambar 3. 1 Gambar Alur Penelitian

3.3.1 Identifikasi Permasalahan

Pada penelitian ini, identifikasi masalah dilakukan untuk mendapatkan rincian permasalahan yang dihadapi oleh UMKM Tempe Hj. Samsul. Kemudian permasalahan diangkat menjadi sebuah penelitian untuk selanjutnya mencari alternatif jalan keluar dalam mengatasi permasalahan tersebut.

3.3.2 Merumuskan Masalah

Setelah mengidentifikasi masalah, langkah selanjutnya ialah menentukan rumusan masalah. Merumuskan masalah dilakukan untuk mencapai tujuan dari penelitian ini.

3.3.3 Menentukan Tujuan, Batasan Penelitian, dan Manfaat Penelitian

Menentukan tujuan penelitian dilakukan agar membuat satu titik fokus penelitian dengan dasar masalah yang sudah dirumuskan di rumusan masalah, batasan masalah penelitian ditentukan agar penelitian lebih terarah dan pada lingkup bahasan yang dilakukan. Selanjutnya pembuatan manfaat penelitian yang dirasakan baik dari peneliti, UMKM serta peneliti berikutnya.

3.3.4 Kajian Literatur

Pada studi literatur, peneliti melakukan pembelajaran materi teoritis dari banyak penelitian serupa yang sudah dilakukan sebelumnya dan juga berdasarkan sumber-sumber seperti publikasi jurnal, buku, dan lainnya dengan topik bahasan utama tentang *Blue Ocean Strategy* (BOS), *Bussines Model Canvas* (BMC) dan SWOT.

3.3.5 Pengumpulan Data

Data diperlukan agar penelitian dapat terselesaikan, ditahap pengumpulan data ini dilakukan dengan cara wawancara, observasi lapangan, dan studi pustaka. Wawancara dilakukan dengan *owner* atau pemilik perusahaan terkait permasalahan, lalu observasi lapangan dilakukan dengan melihat secara langsung keadaan dan proses kegiatan di perusahaan yang sedang berlangsung.

3.3.6 Pengolahan Data

Setelah dilakukannya pengumpulan data dan pengujian kecukupan data, maka selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan menggunakan matriks IFAS, matriks EFAS, dan SWOT.

3.3.7 *Business Model Canvas* Awal

Pembuatan *Business Model Canvas* Awal pada UMKM Tempe Hj. Samsul bertujuan untuk menggambarkan bisnis yang dijalankan saat ini melalui sembilan blok yaitu *Customer segment*, *Value propositions*, *Channels*, *Customer relationship*, *Revenue stream*, *Key Resources*, *Key activities*, *Key partnership*; dan *Cost structure*.

3.3.8 Analisis Data dan Pembahasan

Selanjutnya hasil yang diperoleh akan dianalisis menggunakan Analisis SWOT dan Analisis *Blue Ocean Strategy* (BOS) untuk keluar dan memperbaharui zona merah ke zona biru. Setelah dilakukan analisis maka didapatkan informasi yang akan dikumpulkan untuk menjadi hasil keputusan strategi yang akan dikembangkan agar lebih baik.

3.3.9 *Business Model Canvas* Usulan

Pada tahap sebelumnya telah dilakukan Analisis BOS sehingga didapatkan faktor-faktor yang dikurangi, ditingkatkan, dihapuskan ataupun diciptakan. Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan ke dalam *Business Model Canvas* Usulan bagi UMKM Hj. Samsul.

3.3.10 Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir penelitian ini diakhiri dengan membuat kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan dan pembahasan yang sudah dilakukan untuk menyimpulkan hasil akhir penelitian, kesimpulan berisi jawaban atas rumusan masalah yang telah ditentukan pada awal penelitian. Pada bagian kesimpulan maka tak lengkap jika tidak didampingi saran yang dapat digunakan untuk perbaikan penelitian dan untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

BAB IV

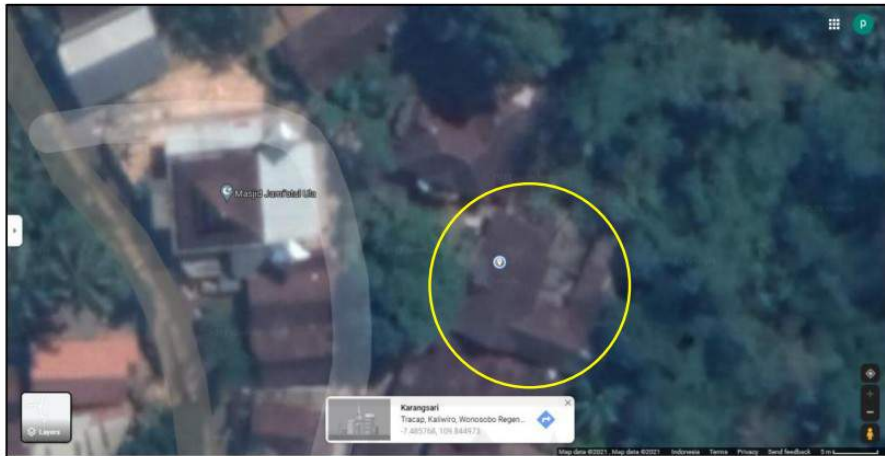
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisi penjelasan terkait proses pengumpulan dan pengolahan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian penelitian.

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

UMKM Hj. Samsul bertempat di Karang Sari RT 19 RW 05 Tracap, Kaliwiro, Wonosobo, Jawa Tengah. Usaha tempat memproduksi tempe tradisional ini sudah lahir sejak tahun 1975 dimana merupakan usaha turun temurun dari keluarga. Berawal dari seorang yang berlatar belakang petani bernama Hj. Musidah yang memiliki keahlian dalam pembuatan tempe mencoba membangun usahanya sendiri dengan modal seadanya dan tekad yang kuat untuk maju. Hal itu akhirnya mendorong terbentuknya UMKM Hj. Samsul. Sebelumnya UMKM ini tidak memiliki nama, tetapi saat usaha diturunkan kepada Hj. Samsul diberi nama agar menjadi *branding* tersendiri dari produk tersebut. Perbedaan dari UMKM lain, produk tempe dari UMKM Hj. Samsul masih mempertahankan unsur tradisional seperti pembungkus yang masih menggunakan daun serta proses produksi yang sampai sekarang masih menggunakan cara tradisional. Dalam satu hari UMKM Hj. Samsul dapat memproduksi 12-15 kg kedelai dengan menyesuaikan permintaan dari warung-warung *partner*. Berikut merupakan gambar lokasi sesuai *google maps* dari UMKM Hj. Samsul :



Gambar 4. 1 Lokasi UMKM Tempe Hj. Samsul

Dengan komitmen yang kuat untuk mempertahankan usaha keluarga, UMKM Hj. Samsul ingin membentangkan sayapnya menuju jangkauan yang lebih luas. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi bisnis yang efektif dan efisien agar tujuan dari UMKM dapat tercapai.

4.1.2 Produk

Produk yang dihasilkan di UMKM Hj. Samsul adalah tempe tradisional dengan pembungkus menggunakan daun pisang atau daun lainnya. Daun pembungkus sendiri menggunakan beberapa jenis daun dikarenakan ketersediaannya yang terkadang cukup sulit ditemukan. Diantara contoh pembungkus daun tempe pada UMKM Hj. Samsul ialah daun pisang, daun jati, daun awar-awar, daun temu putih, daun temu kunci, dan daun kopi. Selain itu, terkadang juga menggunakan kertas sebagai bahan pengganti pembungkus luar. Harga yang ditawarkan juga relatif murah yaitu Rp. 500,- per *pieces* untuk variasi ukuran kecil dan RP.1.000,- untuk variasi ukuran besar. Berikut gambar dari produk tempe yang dihasilkan UMKM Tempe Hj. Samsul :

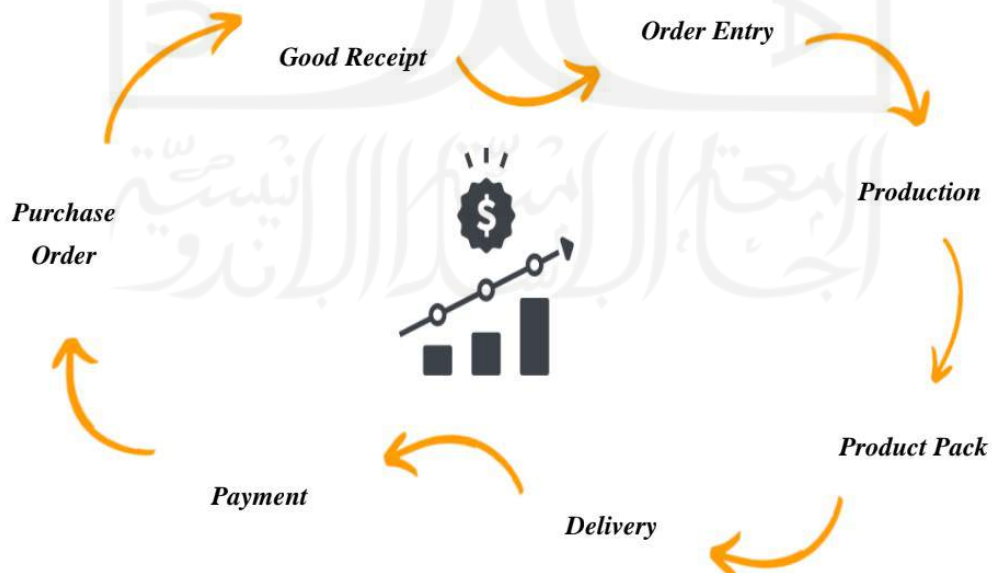


Gambar 4. 2 Produk Tempe UMKM Hj. Samsul

Produk tempe yang merupakan makanan asli dari Indonesia menjadi salah satu makanan yang harus dilestarikan keberadaannya. Selain keterkenalannya di dalam negeri, diharapkan produk tempe dapat menembus pasar manca negara karena kandungan gizi di dalamnya yang tidak kalah bermanfaat bagi tubuh. UMKM Hj. Samsul juga masih mempertahankan ciri khas dari produk tempe tradisional dengan mempergunakan daun sebagai pembungkus sehingga aroma dari tempe akan lebih harum dibandingkan penggunaan plastik.

4.1.3 Proses Bisnis

Urutan Proses bisnis yang dijalankan di UMKM Tempe Hj. Samsul ialah sebagai berikut :



Gambar 4. 3 Proses Bisnis UMKM Tempe Hj. Samsul

1. *Purchase Order*

Merupakan proses pemesanan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam pembuatan tempe kepada vendor. Adapun bahan yang dimaksud ialah kedelai, ragi, dan daun. Untuk bahan daun, tidak keseluruhan dipesan dari vendor tetapi juga dicari sendiri di kebun. Sedangkan untuk tali yang berbahan dari tumbuhan padi kering dicari sendiri oleh UMKM Hj. Samsul.

2. *Good Receipt*

Bahan-bahan yang telah dipesan sampai di UMKM Tempe Hj. Samsul

3. *Order Entry*

Pesanan masuk dari warung yang telah bekerjasama dengan UMKM Tempe Hj. Samsul ataupun *customer* yang langsung datang ke UMKM untuk memesan tempe.

4. *Production Process*

Proses produksi tempe dari kedelai hingga menjadi produk jadi

5. *Product Pack*

Packing produk tempe untuk segera didistribusikan ke warung *partner*

6. *Delivery*

Pengiriman oleh kurir ke warung *partner*

7. *Payment*

Pembayaran dari warung *partner* kepada UMKM Tempe Hj. Samsul

4.1.4 Proses Produksi

Adapun proses produksi yang dilakukan dari kedelai hingga menjadi produk tempe yang siap untuk dipasarkan adalah sebagai berikut :

1. Penakaran kedelai yang akan diproduksi (12-15 kg)
2. Merendam kedelai dengan air bersih selama 12 jam
3. Perebusan kedelai setelah direndam (30 menit)
4. Perendaman kembali kedelai selama 12 jam
5. Pembersihan dari kulit ari kedelai dan pembelahan kedelai menjadi dua bagian
6. Mengukus kedelai hingga matang (2 jam)
7. Tiriskan dan dinginkan kedelai dengan cara diangin-anginkan
8. Setelah dingin, kedelai dicampur dengan ragi

9. Proses pembungkusan dengan menggunakan daun
10. Tempe yang telah dibungkus, dihangatkan selama 12 jam
11. Tempe siap untuk dikirim ke warung *partner*

4.2 Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal dianalisis untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan luar terhadap UMKM Tempe Hj. Samsul. Berikut kategori lingkungan eksternal yang ada di sekitar UMKM

4.2.1 Ekonomi

Keadaan ekonomi saat pandemi seperti ini berimbas menurunnya daya beli masyarakat terhadap produk tempe. Selain itu, terkendala terkait pasokan bahan baku kedelai yang mengalami kenaikan harga akibat pandemi. Adapun akibat dari menurunnya daya beli, UMKM Hj. Samsul harus menurunkan total produksi agar tidak terjadi sisa produk.

4.2.2 Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat pesat berpengaruh terhadap usaha yang dijalankan. Pada UMKM Hj. Samsul belum memanfaatkan teknologi dengan maksimal dan terpaku dengan cara tradisional. Mulai dari sistem pembayaran, promosi dan branding masih dilakukan ala kadarnya. Hal ini dikarenakan pemilik UMKM yang sudah tidak muda lagi sehingga tidak familiar dengan teknologi saat ini seperti sosial media dan lainnya.

4.2.3 Konsumen

Berawal berdiri pada tahun 1975 hingga sekarang UMKM tempe ini telah dikenal oleh masyarakat sekitar sehingga sudah memiliki konsumen setia. Saat ini konsumen dari UMKM Tempe Hj. Samsul berada di lingkup Desa Tracap, mulai dari anak kecil hingga

dewasa gemar mengkonsumsi produk tempe. Oleh karena itu, diperlukan perluasan target pasar agar dapat menyentuh konsumen baru di luar Desa Tracap.

4.2.4 Pesaing

Pengrajin tempe yang ada di Kecamatan Kaliwiro berjumlah 187 UMKM yang tersebar di 21 desa. Di desa Tracap sendiri, terdapat 7 pengrajin tempe dimana salah satunya ialah UMKM Tempe Hj. Samsul. Hal ini menandakan bahwa persaingan pengrajin tempe cukup ketat dengan *segment* dan target yang sama di Desa Tracap. Mulai dari harga produk, promosi, dan proses bisnis terbilang sama sehingga mengakibatkan *red ocean*. Dalam penelitian ini, peneliti menjadikan salah satu UMKM Tempe yang ada di Desa Tracap sebagai kompetitor pembanding yaitu UMKM Tempe Ibu Aroh. Dasar pemilihan UMKM Tempe Ibu Aroh sebagai kompetitor pembanding dikarenakan UMKM ini menghasilkan produk yang sama yaitu tempe. Selain itu, UMKM Tempe Ibu Aroh berada di desa yang sama dan memiliki proses bisnis serta target pasar yang sama dengan UMKM Hj. Samsul.

Dari analisis di atas dan hasil wawancara mendalam bersama pemilik UMKM Hj. Samsul didapatkan beberapa peluang dan ancaman bagi UMKM Tempe Hj. Samsul yaitu :

1. Peluang

- Peluang Umum
 - a. Tempe merupakan makanan khas masyarakat Indonesia
 - b. Limbah kedelai masih memiliki nilai jual
- Peluang Khusus
 - a. Pemanfaatan teknologi internet
 - b. Hubungan yang baik dengan *supplier*

2. Ancaman

- Ancaman Umum
 - a. Harga bahan baku yang fluktuatif
 - b. Terdapat banyak pesaing di sekitar UMKM

- Ancaman Khusus
 - a. Kuantitas produksi sedikit
 - b. Kelangkaan daun sebagai *packaging* tempe

4.3 Identifikasi Faktor Internal

Sebagai penunjang analisis SWOT maka diperlukan faktor internal yang berupa kelemahan dan kekuatan dari UMKM Tempe Hj. Samsul. Adapun penentuan kekuatan dan kelemahan berdasarkan hasil wawancara mendalam bersama pemilik UMKM Hj. Samsul serta membandingkan dengan UMKM serupa yaitu UMKM Tempe Ibu Aroh. Lokasi UMKM Tempe Ibu Aroh berada di Tracap, dimana memiliki target pasar yang sama dan berada di satu desa yang sama.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Berikut kekuatan yang dimiliki oleh UMKM Tempe Hj. Samsul

- a. Variasi Produk
- b. Promosi
- c. *Packaging* menggunakan daun

2. Kelemahan (*Weakness*)

Berikut kelemahan yang dimiliki oleh UMKM Tempe Hj. Samsul

- a. Ketersediaan produk
- b. Fasilitas produksi
- c. Lokasi kurang strategis
- d. Jangkauan distribusi

4.4.6 Internal Factor Analysis Strategic (IFAS)

Berikut merupakan tabel IFAS kekuatan dan kelemahan dari UMKM Tempe Hj. Samsul

Tabel 4. 1 Matriks IFAS

Kekuatan	Bobot	Rating	Skor Bobot
Variasi Produk	0,24	3	0,71
Promosi	0,10	3	0,29
Packaging menggunakan daun	0,05	2	0,10
Jumlah	0,38		1,10
Kelemahan			
Ketersediaan Produk	0,19	3	0,57
Fasilitas Produksi	0,24	1	0,24
Lokasi UMKM	0,05	4	0,19
Jangkauan Distribusi	0,14	3	0,43
Jumlah	0,62		1,43
S-W	1		-0,33

4.4.7 External Factor Analysis Strategic (EFAS)

Berikut merupakan tabel EFAS peluang dan ancaman dari UMKM Tempe Hj. Samsul

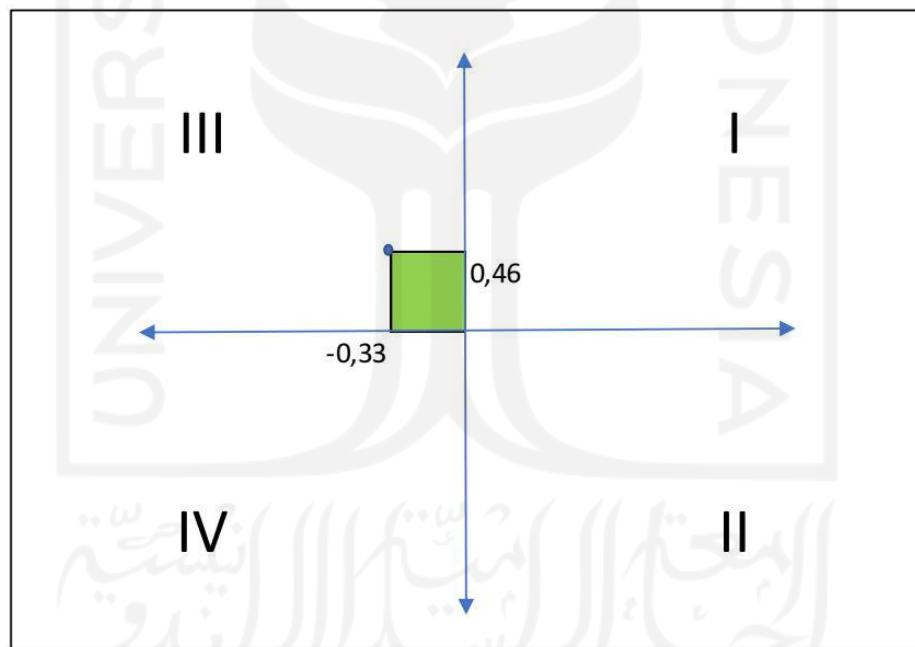
Tabel 4. 2 Matriks EFAS

Peluang	Bobot	Rating	Skor Bobot
Makanan khas masyarakat Indonesia	0,18	3	0,54
Limbah kedelai masih memiliki nilai jual	0,11	3	0,32
Pemanfaatan teknologi internet	0,04	3	0,11
Hubungan baik dengan <i>supplier</i>	0,18	3	0,54
Jumlah	0,50		1,50
Ancaman			

Harga bahan baku yang fluktuatif	0,18	2	0,36
Banyak pesaing di sekitar UMKM	0,25	2	0,50
Kuantitas produksi sedikit	0,04	2	0,07
Kelangkaan daun sebagai <i>packaging</i>	0,04	3	0,11
Jumlah	0,50		1,04
O-T	1		0,46

4.4.8 Penentuan Posisi UMKM pada Diagram SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFAS dan IFAS diketahui posisi UMKM Tempe Hj. Samsul berada pada titik $(-0,33, 0,46)$ yang dapat dilihat dari diagram SWOT berikut :



Gambar 4. 4 Diagram SWOT

Berdasarkan diagram analisis SWOT di atas, UMKM Tempe Hj. Samsul berada di kuadran tiga yang berarti perusahaan memiliki peluang namun masih menghadapi kendala pada kekuatan internal sehingga diperlukan perubahan strategi agar keluar dari kondisi tersebut

4.4.9 Matriks Profil Persaingan

Perbandingan antara kedua UMKM ditunjukkan pada matriks profil persaingan yang didapat dari perbandingan skor. Semakin besar nilai bobot maka menunjukkan bahwa tingkat kepentingan dari masing-masing faktor semakin besar. Nilai rating ditentukan dari perbandingan . Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap nilai rating yang diberikan :

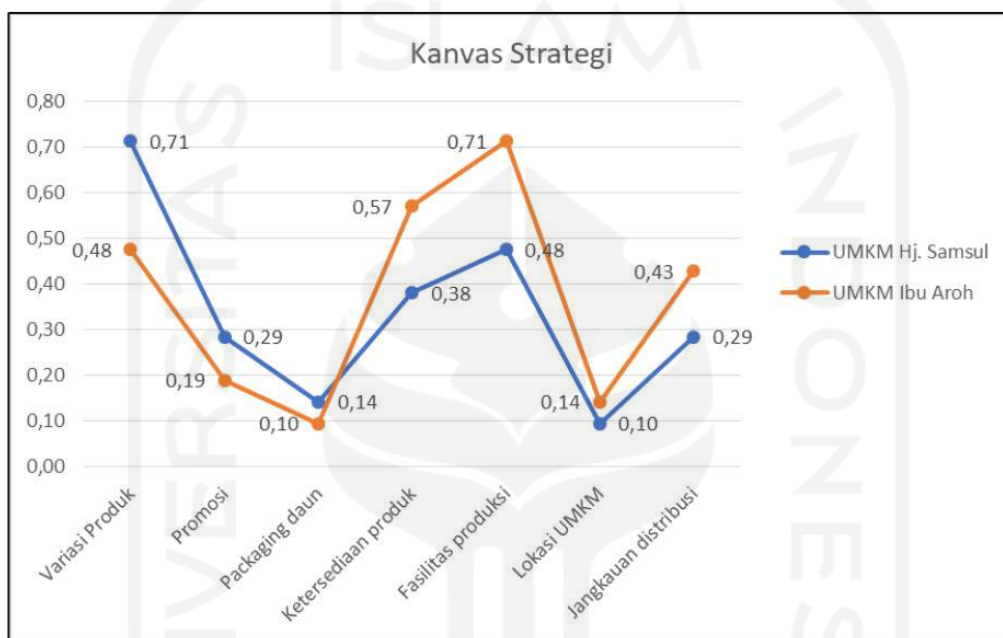
1. Nilai rating 1 : apabila UMKM dalam kondisi sangat lemah dibandingkan kompetitor.
2. Nilai rating 2 : apabila UMKM dalam kondisi sedikit lemah dibandingkan kompetitor.
3. Nilai rating 3 : apabila UMKM dalam kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan kompetitor.
4. Nilai rating 4 : apabila UMKM dalam kondisi lebih kuat dibandingkan kompetitor.

Tabel 4. 3 Matriks Profil Persaingan

Variabel	Bobot	UMKM Hj. Samsul		UMKM Ibu Aroh	
		Rating	Skor	Rating	Skor
Variasi Produk	0,24	3	0,71	2	0,48
Promosi	010	3	0,29	2	0,19
Packaging	0,05	3	0,14	2	0,10
Ketersediaan Produk	0,19	2	0,38	3	0,57
Fasilitas Produksi	0,24	2	0,48	3	0,71
Lokasi UMKM	0,05	2	0,10	3	0,14
Jangkauan Distribusi	0,14	2	0,29	3	0,43
Total	1		2,38		2,62

4.4.10 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

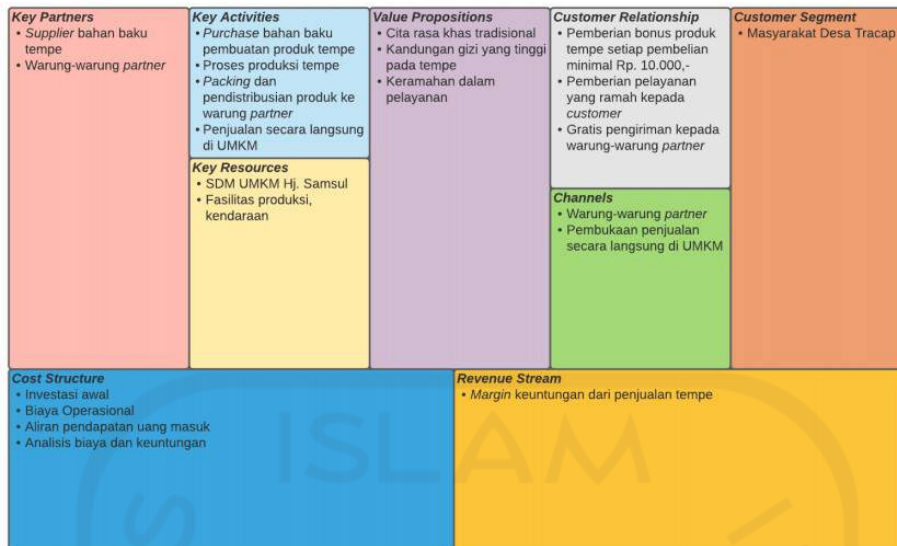
Kanvas strategi merupakan kerangka diagnosis sekaligus tindakan untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik. Kerangka kerja ini memiliki tujuan untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal, dengan memperhatikan faktor bisnis dan pesaing. Kanvas strategi pada penelitian ini dibuat berdasarkan hasil matriks profil persaingan pada tabel 4.3.



Gambar 4. 5 Kanvas Strategi

4.4.11 *Business Model Canvas* UMKM Hj. Samsul

Business Model Canvas dijabarkan pada sembilan blok yaitu *key partners*, *key activities*, *value proposition*, *customer relationship*, *customer segments*, *key resources*, *channels*, *revenue stream*, dan *cost structure*. Berikut *Business Model Canvas* UMKM Tempe Hj. Samsul saat ini



Gambar 4. 6 *Business Model Canvas* Awal

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijabarkan *Business Model Canvas* yang ada di UMKM Tempe Hj. Samsul

a. *Key Partners* (KP)

Key Partners berarti pihak-pihak eksternal yang melakukan kerjasama dengan UMKM. Adapun pihak yang bekerjasama dengan UMKM Tempe Hj. Samsul adalah supplier kedelai dan ragi tempe, supplier daun, serta warung-warung *partner*.

b. *Key Activities* (KA)

Merupakan aktivitas utama yang dilakukan UMKM untuk menjalankan bisnisnya. Berikut merupakan aktivitas kunci yang dilakukan oleh UMKM Tempe Hj. Samsul ialah proses pengadaan bahan baku pembuatan tempe, proses produksi tempe, *packing* dan pendistribusian kepada *customer* serta penjualan secara langsung di UMKM.

c. *Key Resources* (KR)

Dalam menjalankan bisnis terdapat aset-aset penting yang menyokong agar terlaksananya proses bisnis. Adapun *Key Resources* pada UMKM Tempe Hj. Samsul ialah sumber daya manusia, fasilitas produksi, dan kendaraan operasional. Sumber Daya Manusia yang menjadi *key resources* pada UMKM Hj. Samsul ialah pekerja UMKM baik pekerja produksi, *packaging* dan bagian

delivery karena tanpa adanya pekerja maka proses produksi tidak dapat dijalankan.

d. *Value Proposition (VP)*

Blok Bangunan *Value Proposition* merupakan gambaran dari penggabungan antar produk dan pelayanan yang dilakukan oleh UMKM agar menciptakan nilai yang membuat *customer* puas. Pada UMKM Tempe Hj. Samsul menonjolkan nilai cita rasa khas tradisional dari produk, keunggulan tempe yang tinggi akan gizi, serta keramahan pelayanan kepada pelanggan.

e. *Customer Relationship (CR)*

Membangun relasi dengan pelanggan agar terjalin hubungan dan timbal balik yang baik antara *customer* dengan UMKM disebut *Customer Relationship*. Adapun cara yang dilakukan untuk membangun relasi tersebut ialah dengan memberikan bonus produk tempe setiap pembelian minimal Rp. 10.000,-. Selain itu, pemberian pelayanan yang ramah serta strategi gratis pengiriman kepada warung-warung partner.

f. *Channels (CH)*

Blok bangunan yang menggambarkan pendistribusian produk dan nilai kepada pelanggan disebut *Channels*. Dalam hal ini, UMKM Tempe Hj. Samsul menggunakan rumah UMKM sebagai *channels* serta warung-warung *partner* yang telah bekerjasama.

g. *Customer Segments (CS)*

Penggambaran sekelompok orang atau organisasi berbeda yang ingin dijangkau oleh UMKM dapat diketahui melalui blok bangunan segmen pelanggan. Adapun sasaran pasar yang dilakukan oleh UMKM Tempe Hj. Samsul yaitu warga Desa Tracap yang berada di sekitar UMKM.

h. *Cost Structure (CS)*

Blok yang menggambarkan seluruh biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan bisnis disebut *Cost Structure*. Pada UMKM Tempe Hj. Samsul biaya yang dikeluarkan berupa investasi awal, biaya operasional, aliran pendapatan uang masuk, serta analisis biaya dan keuntungan.

i. *Revenue Stream (RS)*

Merupakan blok bangunan yang menampilkan pemasukan yang didapatkan oleh UMKM. dalam hal ini UMKM Tempe Hj. Samsul mendapatkan

pemasukkan dari margin penjualan produk tempe baik kepada *customer* secara langsung ataupun kepada warung-warung *partner*.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matriks EFAS

1. Peluang

➤ Peluang Umum

Peluang umum merupakan peluang yang masih bersifat umum serta peluang yang dapat dirasakan oleh UMKM Hj. Samsul ataupun UMKM Ibu Aroh sebagai kompetitor. Berikut peluang umum yang dimiliki UMKM Hj. Samsul, diantaranya :

a. Tempe merupakan makanan khas masyarakat Indonesia

Tempe merupakan makanan khas Indonesia. Tempe digemari oleh semua kalangan, mulai dari anak-anak hingga orang dewasa. Selain karena harganya terjangkau, tempe juga memiliki kandungan protein yang tinggi sehingga permintaan tempe di pasaran akan selalu ada. Selain itu, tempe juga sudah mulai dikenal ke manca negara yang tentu saja menjadi peluang besar bagi pengrajin tempe.

b. Limbah kedelai masih memiliki nilai jual

Proses produksi tempe tidak hanya menghasilkan produk utama saja tetapi juga menghasilkan produk samping yaitu limbah. Limbah padat kulit ari kedelai yang dihasilkan di UMKM Hj. Samsul dapat dikembangkan lebih lanjut untuk menghasilkan produk yang bermanfaat dan memiliki nilai jual seperti dijadikan makanan ternak, diolah menjadi tepung dan lain sebagainya.

➤ Peluang Khusus

Peluang khusus merupakan peluang yang hanya dirasakan oleh UMKM Hj. Samsul dikarenakan keunggulan internal ataupun kesiapan yang dimiliki UMKM Hj. Samsul dibandingkan UMKM Ibu Aroh sebagai kompetitor. Berikut peluang khusus yang dimiliki UMKM Hj. Samsul, diantaranya:

c. Pemanfaatan teknologi internet

Di desa Tracap sendiri terdapat kendala terkait jaringan yang cukup sulit sehingga pada UMKM Hj. Samsul dipasang wifi yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana penyebarluasan informasi dan promosi UMKM melalui media online. Sebaliknya pada UMKM Tempe Ibu Aroh belum terdapat wifi yang menjadikan peluang UMKM Hj. Samsul pada media online lebih terbuka.

d. Hubungan yang baik dengan *supplier*

UMKM Hj. Samsul memiliki kerjasama dengan *supplier* kedelai yang memasok bahan baku kedelai dari tahun 1999 hingga saat ini. Hubungan baik tersebut dapat menjadi peluang untuk keberlangsungan UMKM dalam mempertahankan usahanya.

2. Ancaman

➤ Ancaman Umum

Ancaman umum merupakan ancaman yang masih bersifat umum serta ancaman yang dapat dirasakan oleh UMKM Hj. Samsul ataupun UMKM Ibu Aroh sebagai kompetitor. Berikut peluang umum yang dimiliki UMKM Hj. Samsul, diantaranya :

a. Harga bahan baku yang fluktuatif

Kedelai merupakan salah satu bahan baku pembuatan tempe yang harganya fluktuatif. Hal ini karena pemenuhan kebutuhan kedelai di Indonesia yang masih bergantung dengan impor dari negara lain seperti Amerika Serikat. Bergantungnya impor kedelai tersebut mengakibatkan harga kedelai di pasaran tidak menentu. Harga kedelai yang meningkat dapat berimbas terhadap margin keuntungan UMKM yang akan semakin mengecil.

b. Terdapat banyak pesaing di sekitar UMKM

Banyaknya kompetitor dengan produk dan proses bisnis yang sama merupakan salah satu ancaman bagi UMKM Hj. Samsul. Hal ini karena apabila UMKM Hj. Samsul tidak mampu bersaing maka dapat mengakibatkan kebangkrutan. Di Kecamatan Kaliwiro sendiri, jumlah pengrajin tempe sebanyak 187 UMKM yang memiliki target pasar sama

sehingga dibutuhkan inovasi bagi UMKM Hj. Samsul agar dapat keluar dari zona *red ocean* menuju zona *blue ocean*.

➤ **Ancaman Khusus**

Ancaman khusus merupakan ancaman yang hanya dirasakan oleh UMKM Hj. Samsul dikarenakan ketidaksiapan dari UMKM Hj. Samsul dalam menghadapi permasalahan yang ada. Berikut peluang khusus yang dimiliki UMKM Hj. Samsul, diantaranya :

c. **Kuantitas produksi lebih sedikit**

Saat ini kuantitas produksi UMKM Hj. Samsul yaitu 12-15 kg per hari sedangkan UMKM Ibu Aroh memproduksi sebanyak 50kg per hari. Hal ini menjadi ancaman akan ketersediaan produk yang lebih sedikit daripada pesaing.

d. **Kelangkaan daun sebagai *packaging* tempe**

Meskipun penggunaan daun merupakan salah satu kekuatan dari UMKM Hj. Samsul tetapi di sisi lain terdapat ancaman kelangkaan daun sebagai *packaging*. Hal ini karena terdapat potensi kelangkaan daun pembungkus yang dapat menyebabkan terhambatnya proses produksi. Berbeda dengan UMKM Ibu Aroh yang menggunakan pembungkus plastik sehingga lebih mudah didapatkan di pasaran.

5.2 Analisis Matriks IFAS

1. Kekuatan (*Strength*)

Berikut kekuatan yang dimiliki oleh UMKM Tempe Hj. Samsul

a. **Variasi Produk**

Variasi produk yang menjadi kekuatan pada UMKM HJ. Samsul ialah *packaging* yang menggunakan pembungkus daun serta variasi ukuran tempe kecil dengan harga Rp.500,- dan variasi ukuran besar dengan harga Rp.1.000,-.

b. Promosi

Salah satu strategi promosi yang dilakukan UMKM Hj. Samsul ialah dengan memberi bonus kepada *customer* dengan pembelian minimal Rp.10.000,- bonus 1 pcs tempe variasi ukuran kecil. Promo tersebut menjadi saah satu kekuatan yang dimiliki oleh UMKM Hj. Samsul dalam bersaing dengan kompetitor.

c. *Packaging* menggunakan daun

Daun sebagai media pembungkus produk tempe UMKM Hj. Samsul menjadi salah satu daya tarik yang menjadi ciri khas bagi UMKM. Hal ini dikarenakan produk tempe yang menggunakan daun memiliki aroma dan rasa khas. Jika sasaran target pasar di pedesaan, tempe dengan pembungkus daun masih menjadi pilihan dibandingkan tempe dengan pembungkus plastik.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Berikut kelemahan yang dimiliki oleh UMKM Tempe Hj. Samsul

a. Ketersediaan produk

Kuantitas produksi pada UMKM Hj. Samsul dalam satu hari sebanyak 12-15 kg, sedangkan pada UMKM Ibu Aroh memproduksi 50kg dalam sehari. Hal ini menyebabkan ketersediaan produk pada UMKM Hj. Samsul yang cepat habis dikarenakan kuantitas produksi yang masih sedikit.

b. Fasilitas produksi

Dalam memproduksi tempe, UMKM Hj. Samsul masih menggunakan fasilitas produksi tradisional sehingga membutuhkan waktu yang relatif lebih lama dibandingkan UMKM Ibu Aroh. Contohnya pada proses produksi pembersihan kedelai dari kulit arinya, UMKM Hj. Samsul masih manual dengan tenaga manusia sedangkan UMKM Ibu Aroh telah menggunakan mesin otomatis.

c. Lokasi kurang strategis

Dalam faktor ini, UMKM Hj. Samsul dapat dikatakan sudah mempunyai prasarana yang cukup yaitu lokasi yang sekarang digunakan sebagai tempat produksi dan penjualan yang cukup luas dan mudah untuk dijangkau. Akan tetapi dibandingkan dengan lokasi kompetitor (UMKM Tempe Ibu Aroh)

lebih strategis karena kepadatan penduduk di lokasi tersebut yang lebih banyak.

d. Jangkauan distribusi

Jangkauan distribusi produk tempe UMKM Hj. Samsul belum meluas dan hanya berada di Desa Tracap saja sedangkan UMKM Ibu Aroh telah menjangkau pasar ke luar desa Tracap dan sekitarnya.

5.3 Analisis SWOT

Berdasarkan hasil perhitungan faktor EFAS dan IFAS, dapat disimpulkan bahwa UMKM Tempe Hj. Samsul berada pada kuadran tiga. Penentuan titik pada sumbu X didapat dari selisih antara skor kekuatan (1,10) dan skor kelemahan (1,43) yaitu sebesar (-0,33). Sedangkan penentuan titik pada sumbu Y didapat dari selisih antara skor peluang (1,50) dan skor ancaman (1,04) yaitu sebesar (0,46). Sehingga diketahui posisi UMKM Hj. Samsul berada di kuadran ketiga pada titik koordinat (-0.33 , 0.46). Hal ini berarti meskipun memiliki peluang tetapi di lain pihak UMKM Hj. Samsul menghadapi beberapa kendala berupa kelemahan internal. Tindakan yang dilakukan yaitu merubah strategi guna memperbaiki keadaan internal sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

5.4 Analisis Matriks Profil Persaingan

Berdasarkan matriks profil persaingan didapatkan total skor untuk UMKM Tempe Hj. Samsul sebesar 2,38 sedangkan UMKM Tempe Ibu Aroh sebesar 2,62. Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa posisi dari UMKM Hj. Samsul masih berada di bawah UMKM Ibu Aroh dan diperlukan inovasi strategi baru agar dapat bersaing dengan kompetitor.

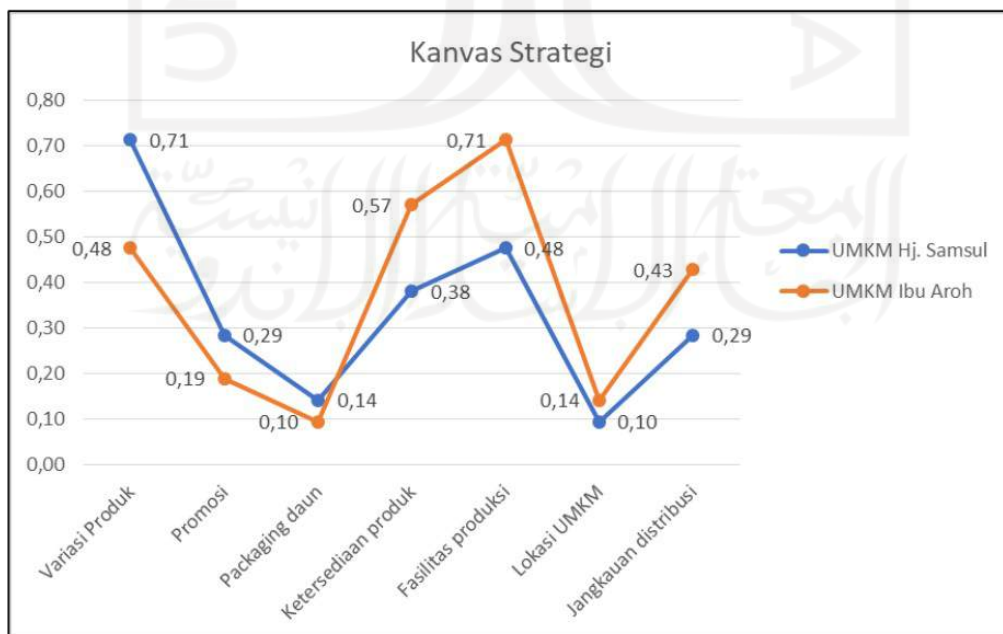
5.6 Analisis *Blue Ocean Strategy*

Dalam menerapkan strategi *Blue Ocean Strategy* terdapat langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut :

1. Membuat kanvas strategi yang membandingkan UMKM Hj. Samsul dengan kompetitor yaitu UMKM Tempe Ibu Aroh untuk mengetahui posisi persaingan kedua UMKM
2. Menerapkan kerangka kerja empat langkah (kurangi, tingkatkan, ciptakan dan hapuskan) pada kanvas strategi
3. Analisa terhadap kanvas strategi menggunakan pendekatan kombinasi tiga jenis strategi.
4. Hasil analisa *Blue Ocean Strategy* dimasukkan ke *Business Model Canvas* baru sebagai usulan kepada UMKM.

5.6.1 Kanvas Strategi

Dalam pembuatan kanvas strategi didapatkan berdasarkan hasil perhitungan matriks profil persaingan. Berikut merupakan kanvas strategi yang menggambarkan posisi persaingan antara UMKM Tempe Hj. Samsul dengan UMKM Tempe Ibu Aroh



Gambar 5. 1 Kanvas Strategi

Berdasarkan grafik kanvas strategi di atas terdapat beberapa faktor pada UMKM Hj. Samsul yang memiliki skor lebih tinggi daripada kompetitor. Diantara variabel tersebut ialah variabel variasi produk (0,71), promosi (0,29), dan *packaging* (0,14). Sedangkan variabel yang memiliki nilai rata-rata lebih rendah yaitu variabel ketersediaan produk (0,38), fasilitas produksi (0,48), lokasi UMKM (0,10), dan jangkauan distribusi (0,29).

Melalui hasil kanvas strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa kedua UMKM memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing. Meskipun demikian, selisih nilai antara keduanya tidak terlampau jauh yang menandakan kedua UMKM bersaing ketat. Dengan strategi yang relatif sama ditambah target pasar yang sama sehingga kedua UMKM masuk ke dalam situasi *red ocean*. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi baru oleh UMKM Tempe Hj Samsul agar terjadi gerakan menjauh menuju ke zona *blue ocean*.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Pada kerangka kerja empat langkah terdapat skema hapuskan, tingkatkan, kurangi dan ciptakan. Berikut merupakan faktor faktor yang digunakan dalam kerangka kerja empat langkah :

5.6.2.1 Faktor yang Dihapuskan

Faktor yang perlu dihapuskan ialah pemberian promo gratis tempe dengan pembelian minimal Rp.10.000,- yang dapat mengurangi margin keuntungan UMKM Hj. Samsul.

5.6.2.2 Faktor yang Dikurangi

Faktor yang perlu dikurangi ialah perendaman kedelai awal selama 12 jam pada proses produksi karena proses tersebut dianggap sebagai *waste*. Pada proses pembuatan tempe,

kedelai dapat langsung direbus setelah dilakukan pembersihan tanpa merendam kedelai selama 12 jam. Hal tersebut juga telah diterapkan oleh UMKM Tempe Ibu Aroh sehingga dapat menjadi referensi bagi UMKM Hj. Samsul untuk mengurangi proses perendaman karena tidak mempengaruhi rasa ataupun kualitas dari produk tempe yang dihasilkan.

5.6.2.3 Faktor yang Ditingkatkan

Adapun faktor-faktor yang harus ditingkatkan pada UMKM Hj. Samsul ialah variabel yang menjadi kelemahan, diantaranya sebagai berikut :

1. Ketersediaan Produk

Pada UMKM Hj. Samsul dalam satu hari memproduksi sebanyak 12-15 kg kedelai. Untuk prioritas pendistribusian tempe yaitu kepada warung-warung *partner* lalu sebagian tempe dijual di UMKM secara langsung. Karena kuantitas produksi yang relatif sedikit, tidak jarang konsumen yang akan membeli kehabisan stok tempe. Untuk mengantisipasi kekurangan stok tempe dapat dilakukan pembaharuan fasilitas produksi agar kapasitas pembuatan tempe meningkat. Selain itu, dapat dilakukan metode *make to order* agar ketersediaan produk sesuai dengan *order* yang masuk ke UMKM Hj. Samsul.

2. Fasilitas Produksi

Saat ini proses produksi yang dilakukan di UMKM Hj. Samsul masih menggunakan proses tradisional atau dengan cara manual. Untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi dapat dilakukan pembaharuan terhadap alat-alat produksi seperti pada proses pembersihan dan pembelahan kedelai dapat menggunakan mesin pembersih kulit ari kedelai otomatis sehingga lebih terjaga kebersihannya. Pembaharuan fasilitas produksi juga dapat menambah kapasitas produksi UMKM Hj. Samsul sebagai solusi dari masalah ketersediaan produk tempe.

3. Lokasi UMKM

Lokasi UMKM Hj. Samsul berada di Karang Sari RT 19 RW 05 Tracap, Kaliwiro, Wonosobo. Saat ini lokasi UMKM dianggap kurang strategis dibandingkan kompetitor dimana untuk kepadatan penduduk di sekitar UMKM Hj. Samsul kalah jumlah dengan UMKM kompetitor. Hal ini dapat

ditanggulangi melalui kerjasama dengan warung *partner* sehingga jangkauan pasar lebih luas.

4. Jangkauan Distribusi

Adapun jangkauan distribusi pada UMKM Hj. Samsul saat ini hanya berada di Desa Tracap, sedangkan UMKM Ibu Aroh telah mencapai keluar Desa Tracap. Oleh karena itu, perlu adanya perluasan *partnership* agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Target jangkauan distribusi dari UMKM Hj. Samsul diperluas ke lingkup Kabupaten Wonosobo dengan adanya pengembangan produk seperti pembuatan produk nugget tempe, tempe varian rasa, produk tepung kulit ari kedelai serta inovasi peningkatan daya tahan tempe.

5.6.2.4 Faktor yang Diciptakan

Adapun faktor-faktor yang diciptakan untuk menuju zona *blue ocean* sebagai berikut :

1. Variasi Rasa Produk Tempe

Inovasi pada variasi rasa produk tempe menjadi salah satu terobosan yang dapat menambah daya tarik konsumen UMKM Hj. Samsul. Selama ini produk tempe UMKM Hj. Samsul hanya memiliki rasa kedelai tanpa dicampur bahan lain. Inovasi rasa baru menggunakan campuran bahan lain seperti tempe campur wijen hitam, biji labu, spirulina dapat menjadi keunggulan bersaing dibandingkan kompetitor. Dengan pembuatan variasi rasa tempe ini akan menciptakan pasar baru yang belum tersentuh oleh pesaing di sekitarnya yang hanya menjual tempe kedelai saja. Meskipun terdapat penambahan biaya dalam proses produksi tempe campuran ini, tetapi terdapat *value* yang menjadi *unique selling point* sehingga menciptakan permintaan serta segmen baru dari UMKM Hj. Samsul.

2. Inovasi Daya Tahan Tempe

Saat ini daya tahan dari produk tempe UMKM Hj. Samsul hanya berkisar 2-3 hari. Dengan inovasi *coating* atau pelapisan daun pembungkus tempe menggunakan ekstrak bawang putih yang mengandung alicin (zat antimikroba) umur simpan tempe dapat mencapai 7 hari. Pemberian ekstrak bawang putih

tersebut agar mikroba pembusuk pada tempe dapat dihambat jumlahnya dan meningkatkan umur simpan tempe. Hal pertama yang dilakukan adalah membuat larutan ekstrak bawang dengan penambahan etanol sebagai pelarut. Ekstrak tersebut dioleskan ke daun pisang yang akan digunakan sebagai pembungkus tempe. Kedelai yang sudah diberi ragi dibungkus dengan daun pisang dengan olesan daun bawang (setelah kering) tersebut. Dengan inovasi pada *packaging* tempe ini maka akan menambah *value* produk tempe sehingga dapat dipasarkan lebih luas ke lingkup kabupaten Wonosobo dengan daya simpan yang lebih lama.

3. Inovasi Tepung Kulit Ari Kedelai

Dalam industri tempe, dihasilkan limbah berupa kulit ari kedelai sebanyak 10% dari total kedelai yang digunakan. Limbah ini mengandung zat gizi seperti energi sebanyak 3060,48 kkal/kg, protein 14,45%, lemak 3,15%, dan serat pangan 47,01% (Rohmawati *et al.*, 2015). Proses pembuatan produk ini dimulai dengan pencucian limbah kulit ari kedelai sebanyak dua kali dengan air hingga bersih, kemudian diperas dan diratakan pada tampah, setelah itu dilanjutkan dengan tahapan penjemuran dengan sinar matahari langsung selama 1-2 hari bergantung pada cuaca hingga dihasilkan kulit ari kedelai yang kering. Proses selanjutnya ialah penggilingan menggunakan *grinder*, kemudian diayak menggunakan ayakan 60 mesh untuk menghasilkan tepung dengan tekstur halus. Pada proses penyangraian dilakukan dengan penambahan daun pandan untuk memperpanjang umur simpan produk dan mengurangi aroma langu pada tepung. Produk olahan dari tepung kulit ari kedelai umumnya memiliki ciri khas berupa tekstur menyerupai biskuit gandum, sehingga dapat digunakan sebagai pengganti biskuit gandum bagi yang alergi gluten. Dengan mengolah limbah kulit ari kedelai tersebut dapat menambah *revenue* pada proses bisnis dari UMKM Hj. Samsul.

4. Inovasi Produk Nugget Tempe

Tempe mengandung protein yang lebih tinggi dibandingkan daging. Selain itu, tempe juga mengandung antioksidan, kalsium, serta vitamin B12. Bagi para vegetarian, tempe bisa menjadi alternatif untuk memenuhi vitamin B12. Jika vitamin B12 umumnya terdapat pada daging, ayam, ikan dan susu maka tempe

adalah satu-satunya sumber vitamin B12 yang berasal dari nabati. Oleh karena itu, dengan inovasi pengolahan tempe sebagai substitusi daging menjadi produk nugget tempe dapat menambah daya jual, bahkan dapat memunculkan segmen baru yang tidak mengkonsumsi makanan berasal dari hewan (vegetarian). Selain itu, nugget tempe juga dapat menjadi daya tarik bagi anak-anak untuk mengkonsumsi makanan berprotein tinggi ini.

Berikut merupakan skema kerangka kerja empat langkah hapuskan, kurangi, tingkatkan dan ciptakan :

Tabel 5. 1 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

<p>Hapuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian promo gratis tempe setiap pembelian minimal Rp.10.000,- 	<p>Kurangi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perendaman awal kedelai selama 12 jam pada proses produksi
<p>Tingkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan produk • Fasilitas produksi • Lokasi UMKM • Jangkauan distribusi 	<p>Ciptakan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variasi rasa produk tempe • Inovasi daya tahan tempe • Inovasi tepung kulit ari kedelai • Inovasi produk nugget tempe

5.6.5 Fokus Strategi

Fokus strategi diperlukan bagi UMKM Hj. Samsul agar dapat bertahan dari persaingan dengan kompetitor. Pada UMKM Hj. Samsul fokus strategi yang dapat dilakukan dengan peningkatan variabel yang masih di bawah kompetitor diantaranya yaitu variabel ketersediaan produk, pembaharuan fasilitas produksi, penempatan lokasi UMKM yang strategis, serta memperluas jaringan distribusi penjualan produk dalam menjangkau target pasar. Selanjutnya UMKM Hj. Samsul juga harus mempertahankan keunggulan yang dimiliki seperti variasi produk, promosi serta *packaging* agar mendapat citra yang baik dari *customer*. Inovasi strategi secara berkelanjutan juga diperlukan dalam dunia bisnis agar usaha yang dijalankan dapat bersaing. Fokus

terhadap penciptaan nilai baik dari variabel di atas ataupun penciptaan variabel baru yang berbeda dari kompetitor. Diantara faktor inovasi yang diciptakan yaitu variasi rasa produk tempe, inovasi daya tahan tempe, inovasi tepung kulit ari kedelai serta inovasi produk nugget tempe yang menasar segmen vegetarian.

5.6.6 Gerakan Menjauh (Divergensi)

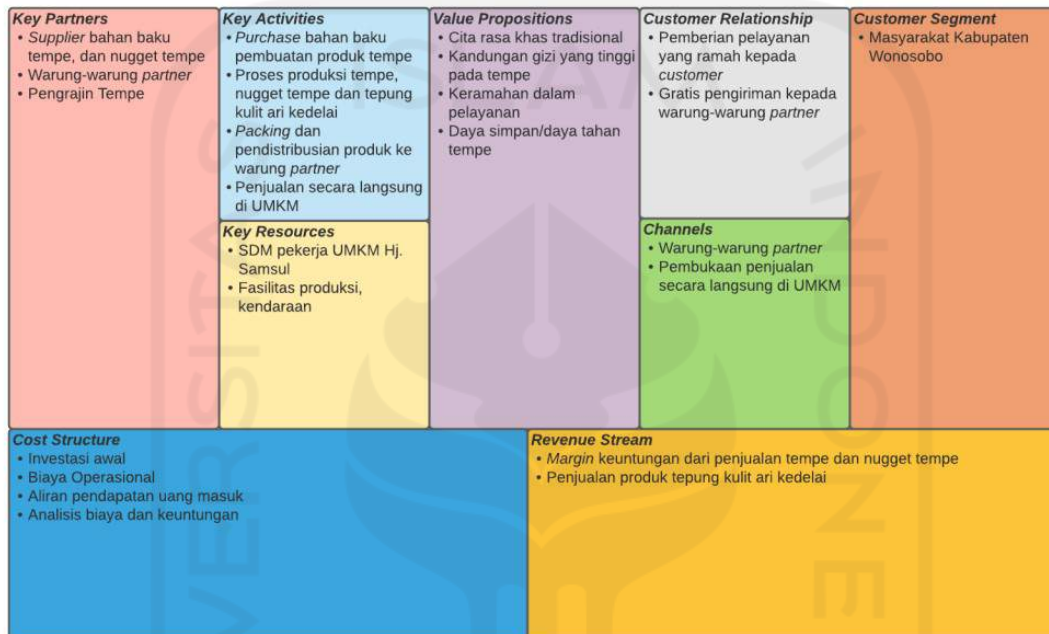
Berdasarkan hasil dari kanvas strategi dapat diketahui bahwa UMKM Hj. Samsul dengan kompetitor masih saling bersaing di strategi yang sama. Mulai dari proses bisnis serta target pasar yang sama membuat kedua UMKM masuk ke zona *red ocean* sehingga dibutuhkan inovasi strategi baru agar menuju zona *blue ocean*. Penciptaan strategi baru dapat membuat gerakan menjauh UMKM Hj. Samsul terhadap kompetitor. Diantara strategi yang diusulkan peneliti ialah inovasi dari produk tempe itu sendiri seperti variasi rasa tempe campur, inovasi daya tahan tempe dengan coating ekstrak bawang putih serta inovasi produk nugget tempe yang dapat menasar ke segmen vegetarian. Selain itu penciptaan inovasi dari segi proses bisnis, dimana peneliti mengusulkan pemanfaatan limbah kulit ari kedelai yang masih memiliki nilai jual dengan cara diolah menjadi bahan makanan ternak.

5.6.7 *Motto* yang Memikat

Saat ini UMKM Hj. Samsul belum memiliki *motto* yang dapat menjadi ruh dalam pembentukan karakter serta ciri khas dari UMKM. Dalam hal ini peneliti mengajukan *motto* yang memikat calon konsumen sebagai daya tarik dari UMKM Hj. Samsul. *Motto* dapat mencerminkan *value* yang ingin disampaikan kepada konsumen sehingga peneliti mengusulkan *motto* “Bersama kami, kebutuhan protein Anda terpenuhi”. *Motto* tersebut sejalan dengan manfaat dari tempe sendiri yang mengandung banyak protein yang dibutuhkan oleh tubuh.

5.7 Business Model Canvas Usulan

Setelah dilakukan analisis SWOT dan BOS didapatkan faktor baru yang dimasukkan ke dalam *Business Model Canvas* Usulan bagi UMKM Hj. Samsul. Adapun pembaharuan pada *Business Model Canvas* usulan sebagai berikut :



Gambar 5. 5 *Business Model Canvas* Usulan

1. *Key Partners* (KP)

Pada Blok *Key Partners* terdapat faktor tambahan yaitu penambahan *partnership* dengan *supplier* bahan baku pembuatan nugget tempe serta pengrajin tempe lainnya. Dengan penambahan *partnership* diharapkan memperluas jangkauan pasar dari UMKM Hj. Samsul

2. *Key Activities* (KA)

Pada blok *key activities* terdapat penambahan aktivitas produksi nugget tempe serta produksi tepung dari limbah kulit ari kedelai sebagai inovasi yang diciptakan.

3. *Key Resources* (KR)

Pada blok *key resources* tidak terdapat penambahan strategi sehingga masih sama seperti BMC awal

4. *Value Propositions* (VP)

Adapun pada blok *value proposition* ditambahkan daya simpan/daya tahan tempe yang menjadi salah satu inovasi usulan dari peneliti dengan cara pemberian coating dari ekstrak bawang putih pada daun pembungkus tempe.

5. *Customer Relationship* (CR)

Pada blok *customer relationship* terdapat variabel yang dihapuskan yaitu pemberian promo gratis tempe setiap pembelian minimal Rp.10.000,- karena promo tersebut dapat mengurangi margin keuntungan dari UMKM Hj. Samsul.

6. *Channels* (CH)

Pada blok *channels* masih sama dengan BMC awal karena tidak terdapat perubahan strategi yang dilakukan.

7. *Customer Segments*

Target pasar dari UMKM Hj. Samsul sebelumnya hanya di Desa Tracap saja. Dengan diperluasnya jangkauan *partnership* maka target pasar dari UMKM Hj. Samsul meluas ke Kecamatan Kaliwiro bahkan Kabupaten Wonosobo. Hal ini didukung permintaan tempe yang banyak khususnya di Kabupaten Wonosobo karena produk tempe dapat diolah menjadi banyak makanan. Selain itu, terdapat makanan khas wonosobo yaitu tempe kemul yang tentu membuat permintaan produk tempe meningkat.

8. *Cost Structure* (CS)

Pada blok *cost structure* masih sama dengan BMC awal karena tidak terdapat penambahan strategi.

9. *Revenue Streams* (RS)

Sebelumnya pada UMKM Hj. Samsul hanya mengandalkan pemasukkan dari *margin* keuntungan penjualan produk tempe. Dengan ditambahkan inovasi nugget tempe akan menjadi salah satu margin keuntungan, serta inovasi produk tepung kulit ari kedelai yang masih memiliki nilai jual juga dapat menambah *revenue* dari UMKM Hj. Samsul.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini :

1. Melalui perhitungan EFAS dan IFAS didapatkan titik koordinat posisi UMKM Hj. Samsul berada di kuadran tiga yaitu titik (-0,33 , 0.46). Hal ini berarti meskipun memiliki peluang tetapi di lain pihak UMKM Hj. Samsul menghadapi beberapa kendala berupa kelemahan internal. Tindakan yang dilakukan yaitu merubah strategi guna untuk memperbaiki keadaan internal sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
2. Strategi usulan yang dapat dilakukan oleh UMKM Hj. Samsul agar keluar dari zona *red ocean* diantaranya sebagai berikut :
 - a. Kerangka Kerja Empat Langkah
 - Variabel yang dihapus : Pemberian promo gratis tempe setiap pembelian minimal Rp.10.000,-
 - Variabel yang dikurangi : Perendaman awal kedelai selama 12 jam pada proses produksi
 - Variabel ditingkatkan : Ketersediaan produk, fasilitas produksi, lokasi UMKM, dan jangkauan distribusi
 - Variabel yang diciptakan : Variasi rasa produk tempe, inovasi daya tahan tempe, inovasi tepung kulit ari kedelai, dan inovasi produk nugget tempe
 - b. Fokus Strategi

Pada UMKM Hj. Samsul fokus strategi yang dapat dilakukan dengan peningkatan variabel yang masih di bawah kompetitor diantaranya yaitu variabel ketersediaan produk, pembaharuan fasilitas produksi, penempatan lokasi UMKM yang strategis, serta memperluas jaringan distribusi penjualan produk dalam menjangkau target pasar. Selanjutnya

UMKM Hj. Samsul juga harus mempertahankan keunggulan yang dimiliki seperti variasi produk, promosi serta *packaging* agar mendapat citra yang baik dari *customer*. Inovasi strategi secara berkelanjutan juga diperlukan dalam dunia bisnis agar usaha yang dijalankan dapat bersaing. Fokus terhadap penciptaan nilai baik dari variabel di atas ataupun penciptaan variabel baru yang berbeda dari kompetitor. Diantara faktor inovasi yang diciptakan yaitu variasi rasa produk tempe, inovasi daya tahan tempe, inovasi tepung kulit ari kedelai serta inovasi produk nugget tempe yang menyasar segmen vegetarian

c. Gerakan Menjauh (Divergensi)

Gerakan menjauh yang dilakukan ialah dengan menciptakan value yang berbeda dari kompetitor yaitu variasi rasa produk tempe, inovasi daya tahan tempe, inovasi tepung kulit ari kedelai, dan inovasi produk nugget tempe.

d. *Motto*

Pembuatan *motto* yang relevan dengan produk tempe sehingga dapat dijadikan semboyan bagi UMKM Tempe Hj. Samsul. *Motto* yang diusulkan oleh peneliti yaitu “Bersama kami, kebutuhan protein Anda terpenuhi”.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada UMKM Tempe Hj. Samsul dan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut :

1. Bagi pihak UMKM Hj. Samsul dapat mempertimbangkan usulan strategi hasil penelitian ini sebagai rujukan dalam rangka mempertahankan eksistensi dalam menjalankan usaha dalam persaingan dengan kompetitor. Dengan menggunakan usulan inovasi strategi dari penelitian ini diharapkan UMKM Hj. Samsul keluar dari *red ocean* menuju ke zona *blue ocean*.
2. Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya memperluas batasan masalah sehingga kompleksitas permasalahan UMKM Hj. Samsul yang diselesaikan lebih banyak. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat memperdalam usulan strategi baik dari segi eksekusi/mekanisme implementasi dan juga biaya yang dibutuhkan untuk pengimplementasian usulan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Assauri, Sofyan. 2007. *Manajemen Pemasaran (Dasar Kosep dan Strategi)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- David, Fred R. 2004. *Strategic management. Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fred. R David,. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kim, W Chan dan Renée Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudera Biru) Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tidak Lagi Relevan*. PT. Serambi Ilmu Semesta. Jakarta
- Kim, W. Chan, & Mauborgne, Renee. 2016. *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru) : Ciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Jakarta : Naura Book.
- Kotler, Philip. 1995. *Srategi Pemasaran Untuk Organisasi Nirlaba Edisi. Ketiga*. Penerbit Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Pratiwi, Rizki Alifiani. 2014. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard & Smart Sistem pada sentra*.
- Rahman, Arief S., Pujanggoro, Sugih A., Ginting, Rosnani. 2013. *Pendekatan Blue Ocean Strategy Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit*. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara. e-Jurnal Teknik Industri FT USU 2: 40-46
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk menghadapi Abad 21*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Saladin, Djaslim. 2008. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Keempat. Bandung: Penerbit Linda Karya
- Srikandi Kumadji, Ratnasari, & Edy Yulianto. 2016. *Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak And Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 1: 103-108.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Penerbit. Binarupa Aksara

Walizer, Michael H. dan Paul L. Wienir. 1978. Metode dan Analisis Penelitian Mencari Hubungan, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Canada: John Wiley.



LAMPIRAN**A. UMKM Tempe Hj. Samsul**

B. UMKM Tempe Ibu Aroh



الجامعة الإسلامية
الاسلامية