

**ANALISIS INOVASI NILAI
STUDI KASUS PADA COKELAT NDALEM**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Theresia Harista Kurniastuti

NPM : 12 03 19728

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA,
MARET 2016**

Skripsi

ANALISIS INOVASI NILAI
STUDI KASUS PADA COKELAT NDALEM



Disusun Oleh:

THERESIA HARISTA KURNIASTUTI

NPM: 12 03 19728

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be "E. Kusumadmo", is written over the printed name.

E. Kusumadmo, MM., Ph.D

Tanggal 15 Juli 2016

Skripsi

**ANALISIS INOVASI NILAI
STUDI KASUS PADA COKELAT NDALEM**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

Theresia Harista Kurniastuti

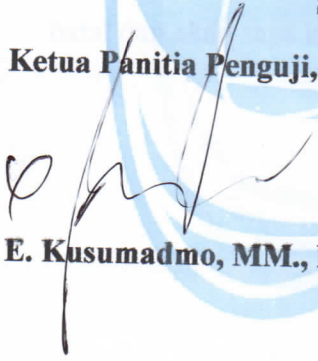
NPM: 12 03 19728

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 15 Agustus 2016
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima
sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1)
Program Studi Manajemen

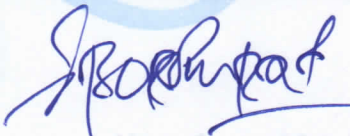
SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji,

Anggota Panitia Penguji


E. Kusumadmo, MM., Ph.D.


Drs. Gunawan Jiwanto, MBA


Debora Wintriarsi H., SE., MM., M.Sc.

Yogyakarta, 15 Agustus 2016

**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**


Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

ANALISIS INOVASI NILAI STUDI KASUS PADA COKELAT NDALEM

benar-benar hasil karya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 12 Juli 2016

Yang menyatakan,



Theresia Harista Kurniastuti

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat, kasih karunia serta penyertaan-Nya selama pengerjaan skripsi ini. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Akhirnya, penulisan skripsi dengan judul “Analisis Inovasi Nilai Studi Kasus Pada Cokelat nDalem” dapat diselesaikan oleh penulis. Penulis menyadari bahwa banyak sekali tantangan dan hambatan yang datang saat proses penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih banyak kepada pihak yang terlibat dan membantu penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan waktu dan arahan kepada penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini.
2. Cokelat nDalem yang telah bersedia menjadi objek penelitian serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama perkuliahan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
4. Alm. Papah yang secara tidak langsung sebagai motivasi penulis untuk dapat cepat menyelesaikan pendidikannya. Mama, dan mas Rinto,

terimakasih atas doa, perhatian, kasih sayang, dan segala bentuk dukungan baik moral maupun material, selama ini.

5. Mas Agus yang selalu menyempatkan waktu dan mau membantu untuk bertukar pikiran di tengah kesibukannya.
6. Kakak dan teman di 'Mahadewa', Kak Clara, Kak Dara, Ryo, Vina, Memes yang menjadi keluarga pertama selama masa-masa kuliah.
7. Teman-teman dari HMPSM FE UAJY, yang telah memberikan pengalaman dan proses yang mengesankan pada penulis dalam menjalani pendidikan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
8. Anak-anak 'Rempongers' Tantri, Tria, Carol, Sisy, Winda, Memes yang selalu menemani penulis dan memberikan hiburan, canda tawa, dan *support* dalam keadaan apapun.
9. Teman-teman KKN Nungkep, Ijad, Makcik, Nino, Dela, Dewi, Ellen, Lucky, dan Kak Arfan yang memberikan pengalaman berkesan dalam berproses bersama.
10. Sanri Sunde 'Tetangga masa kini' ku yang selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan tugas akhirnya.
11. Teman-teman seperjuangan dan sepermainan Ardo, Wisnu, Chandramely, Gerry, Sony, Galuh, Budi, Tam-tam, Chici, Mega, Sandra, yang menghibur dan menyemangati selama perkuliahan.
12. Anak-anak 'Gapernalengkap' Bella, Aswin, Sera yang memberikan semangat dari jauh kepada penulis untuk cepat menyelesaikan skripsinya menyusul mereka semua.

13. Seluruh pihak-pihak yang membantu penulis dalam segala hal terkait dengan perjalanan pendidikan penulis di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna. Segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun akan diterima. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca.

Terimakasih.

Yogyakarta. 12 Juli 2016

Penulis

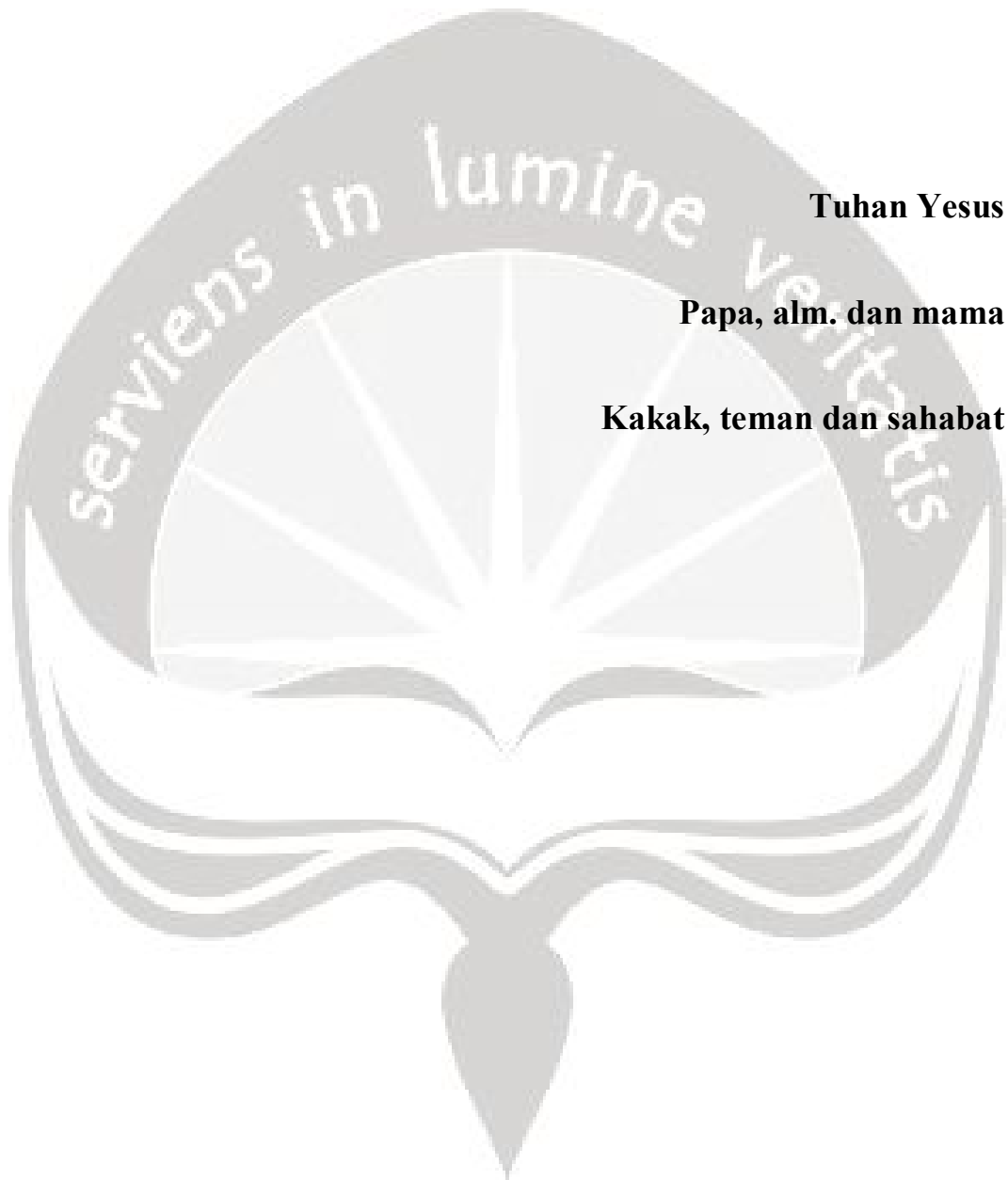
Theresia Harista Kurniastuti

MOTTO

**“WORK HARD IN SILENCE,
LET SUCCESS MAKE THE NOISE”**



**Skripsi ini saya persembahkan untuk mereka yang saya cintai,
sayangi, dan kasihi:**



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAK.....	xix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	4

1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi Samudra Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>).....	7
2.2 Inovasi Nilai	10
2.3 Kanvas Strategi.....	11
2.4 Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar	14
2.4.1 Mencermati Industri-Industri Alternatif.....	14
2.4.2 Mencermati Kelompok-Kelompok Strategis dalam Industri	15
2.4.3 Mencermati Rantai Pembeli	15
2.4.4 Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap.....	15
2.4.5 Mencermati Daya Tarik Emosional atau Fungsional bagi Pembeli .	16
2.4.6 Mencermati Waktu.....	16
2.5 Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka.....	17
2.5.1 Langkah 1: Kebangkitan Visual	18
2.5.2 Langkah 2: Eksplorasi Visual.....	19
2.5.3 Langkah 3: Pameran Strategi Visual.....	19
2.5.4 Langkah 4: Komunikasi Visual	19

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	20
3.2 Uji Validitas.....	20
3.3 Sumber Data	21
3.4 Metode Pengumpulan Data	21
3.5 Kerangka Kerja Analisis	22
3.5.1 Kanvas Strategi.....	22
3.5.2 Rekonstruksi Pasar.....	27
3.5.3 Visualisasi Strategi.....	28

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Cokelat nDalem.....	31
4.1.1 Sejarah singkat Cokelat nDalem.....	31
4.1.2 Visi dan Misi Cokelat nDalem	32
4.1.3 Lokasi dan Gerai Cokelat nDalem.....	33
4.1.4 Proses Produksi.....	35
4.1.4.1 Produk Reguler.....	35
4.1.4.2 Produk Premium.....	36
4.1.5 Pengawasan Mutu	36
4.1.5.1 Bahan Baku	36
4.1.5.2 Proses Produksi	37
4.1.5.3 Produk Jadi.....	37

4.1.6	Varian Produk.....	37
4.1.7	Kemasan.....	39
4.1.8	Distribusi pemasaran.....	40
4.1.9	Kinerja Perusahaan	41
4.2	Analisis Triangulasi	41
4.3	Analisis Kanvas Strategi	42
4.3.1	Kanvas Strategi Produk Reguler.....	43
4.3.2	Kanvas Strategi Produk Premium.....	49
4.3.3	Kerangka Kerja Empat Langkah Produk Reguler	55
4.3.3.1	Faktor-faktor yang dihapuskan.....	55
4.3.3.2	Faktor-faktor yang dikurangi	56
4.3.3.3	Faktor-faktor yang ditingkatkan.....	57
4.3.3.4	Faktor-faktor yang diciptakan	59
4.3.4	Kerangka Kerja Empat Langkah Produk Premium	59
4.3.4.1	Faktor-faktor yang dihapuskan.....	59
4.3.4.2	Faktor-faktor yang dikurangi	60
4.3.4.3	Faktor-faktor yang ditingkatkan.....	61
4.3.4.4	Faktor-faktor yang diciptakan	63
4.3.5	Skema Hapuskan Kurangi Tingkatkan Ciptakan.....	65
4.3.6	Kurva Nilai	66
4.4	Analisis Rekonstruksi Pasar	69
4.4.1	Rekonstruksi Pasar Produk Reguler.....	69
4.4.1.1	Mencermati Industri Alternatif.....	69

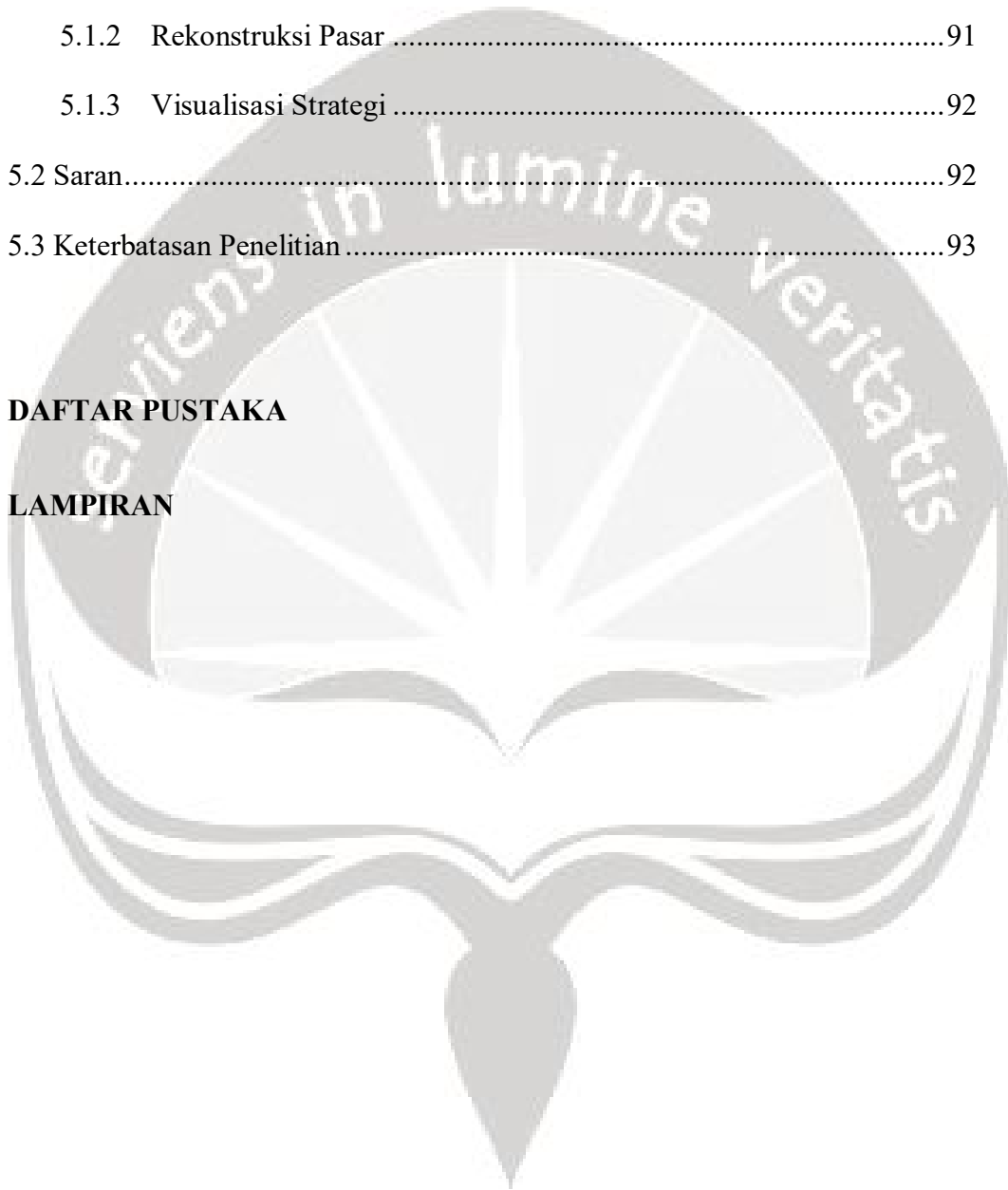
4.4.1.2	Mencermati Kelompok Strategis dalam Industri.....	70
4.4.1.3	Mencermati Rantai Pembeli.....	71
4.4.1.4	Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap.....	72
4.4.1.5	Mencermati Daya Tarik Emosional/Fungsional bagi Pembeli.....	73
4.4.1.6	Mencermati Waktu	73
4.4.2	Rekonstruksi Pasar Produk Premium.....	74
4.4.2.1	Mencermati Industri Alternatif.....	74
4.4.2.2	Mencermati Kelompok Strategis dalam Industri.....	75
4.4.2.3	Mencermati Rantai Pembeli.....	76
4.4.2.4	Mencermati Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap.....	76
4.4.2.5	Mencermati Daya Tarik Emosional/Fungsional bagi Pembeli.....	77
4.4.2.6	Mencermati Waktu	77
4.5	Analisis Visualisasi Strategi	78
4.5.1	Kebangkitan Visual.....	78
4.5.2	Eksplorasi Visual	79
4.5.3	Pameran Strategi Visual.....	80
4.5.4	Komunikasi Visual.....	80
4.6	Pembahasan	81
4.6.1	Kanvas Strategi Produk Reguler.....	81
4.6.2	Kanvas Strategi Produk Premium.....	83
4.6.3	Rekonstruksi Pasar Produk Reguler.....	87
4.6.4	Rekonstruksi Pasar Produk Premium.....	88
4.6.5	Visualisasi Strategi.....	89

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	91
5.1.1 Strategi Kanvas.....	91
5.1.2 Rekonstruksi Pasar	91
5.1.3 Visualisasi Strategi	92
5.2 Saran.....	92
5.3 Keterbatasan Penelitian	93

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Grafik Perkembangan Wisatawan ke DIY Tahun 2010-2014.....	3
Tabel 2.1 Strategi Samudra Merah Versus Samudra Biru	8
Tabel 2.2 Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi	18
Tabel 3.1 Kerangka Kerja Enam Jalan.....	27
Tabel 3.2 Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi	29
Tabel 4.1 Daftar Partner Penjualan Cokelat nDalem.....	40
Tabel 4.2 Daftar Varian Rasa (Analisis Produk Reguler).....	44
Tabel 4.3 Daftar Distribusi Produk (Analisis Produk Reguler)	45
Tabel 4.4 Daftar Harga Produk (Analisis Produk Reguler)	48
Tabel 4.5 Daftar Varian Rasa (Analisis Produk Premium).....	50
Tabel 4.6 Daftar Distribusi Produk (Analisis Produk Premium)	51
Tabel 4.7 Daftar Harga Produk (Analisis Produk Premium)	55

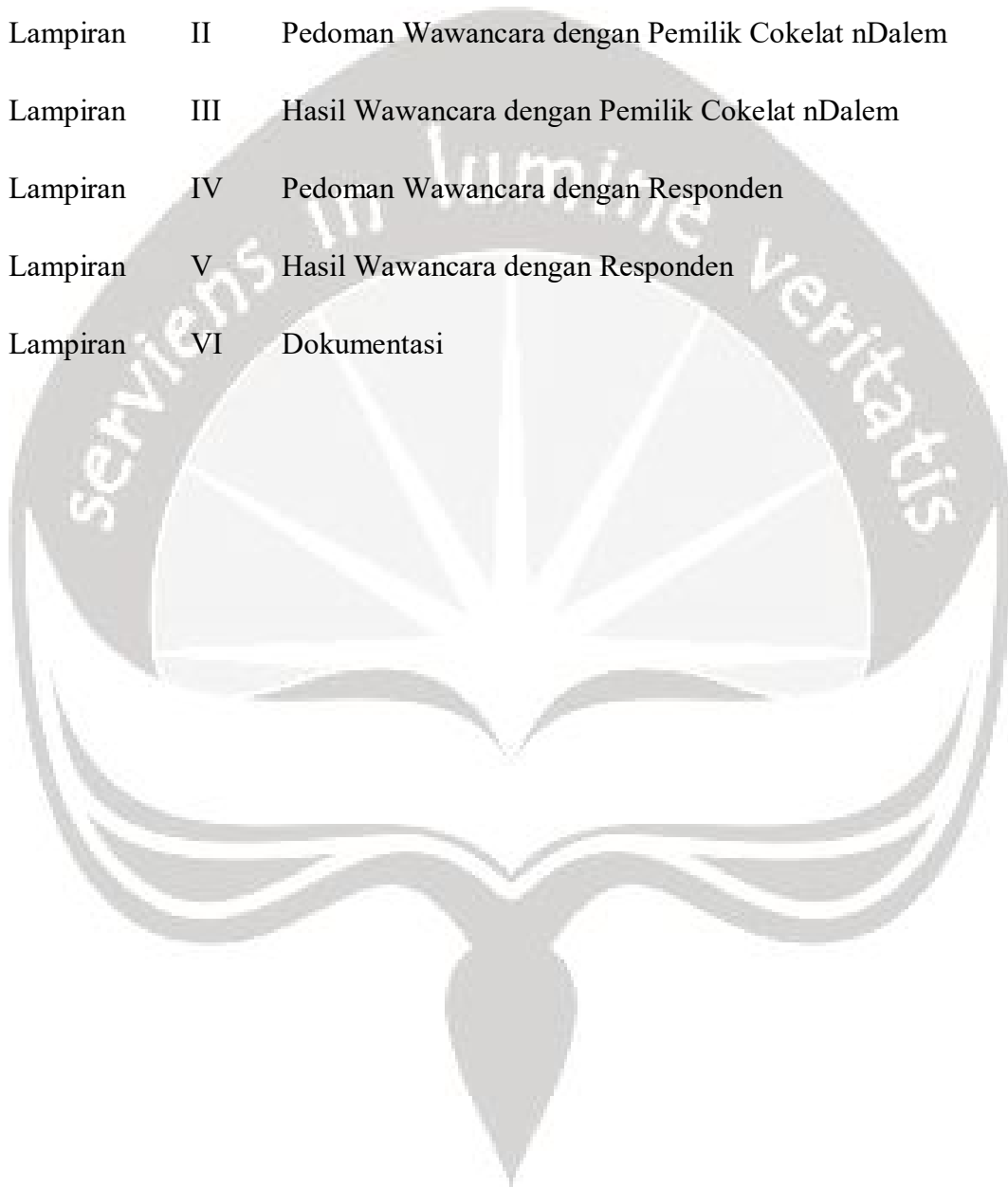
DAFTAR GAMBAR

2.1 Dampak Penciptaan Samudra Biru terhadap Laba dan Pertumbuhan.....	9
2.2 Inovasi Nilai: Batu-Pijak Strategi Samudra Biru	11
3.1 Kanvas Strategi Industri Anggur AS pada akhir 1990-an	23
3.2 Kerangka Kerja Empat Langkah.....	24
3.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan: Kasus [yellow tail].	25
4.1 Lokasi Gerai Cokelat nDalem.....	34



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	I	Surat Keterangan Penelitian
Lampiran	II	Pedoman Wawancara dengan Pemilik Cokelat nDalem
Lampiran	III	Hasil Wawancara dengan Pemilik Cokelat nDalem
Lampiran	IV	Pedoman Wawancara dengan Responden
Lampiran	V	Hasil Wawancara dengan Responden
Lampiran	VI	Dokumentasi



**ANALISIS INOVASI NILAI
STUDI KASUS PADA COKELAT NDALEM**

Disusun Oleh:

Theresia Harista Kurniastuti

NPM: 120319728

Pembimbing

E.Kusumadmo, MM., Ph.D.

Abstrak

Subsektor kuliner Indonesia mulai menyumbangkan pendapatan terbesar bagi industri kreatif di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa persaingan dalam industri makanan dan minuman semakin meningkat dan kompetitif. Perusahaan-perusahaan pada industri tersebut kemudian saling berusaha untuk mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Atas dasar latar belakang tersebut maka peneliti ingin membahas bagaimana suatu perusahaan dapat mengambil langkah strategis untuk keluar dari persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif dengan menciptakan ruang pasar baru dengan menerapkan strategi samudra biru. Cokelat nDalem merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri tersebut dan sedang mengalami perkembangan yang semakin pesat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana cokelat nDalem menciptakan inovasi nilai dan membuka ruang pasar yang baru tanpa pesaing dengan menjadikan kompetisi itu tidak relevan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus pada Cokelat nDalem dengan menerapkan kerangka kerja strategi samudra biru yakni dengan menggunakan strategi kanvas, rekonstruksi pasar dan visualisasi strategi. Hasil penelitian menunjukkan Cokelat nDalem melakukan inovasi nilai pada produk reguler dan produk premiumnya untuk keluar dari persaingan dan menjauh dari pasar demi menciptakan ruang pasar baru.

Kata kunci: Industri Kuliner, Cokelat, Strategi Samudra Biru, Inovasi Nilai