

BAB V

PENUTUP

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan hasil penelitian dan saran yang bisa diberikan berdasarkan objektivitas dan validitas dalam penelitian deskriptif studi kasus. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka peneliti mengambil kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Strategi Kanvas

Melalui hasil analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan strategi kanvas pada produk reguler dan premium, ditemukan bahwa Cokelat nDalem telah menciptakan inovasi nilai. Inovasi nilai yang dilakukan yakni dengan menekan biaya sembari meningkatkan nilai bagi pembeli. Hal ini dapat ditinjau dari Kanvas Strategi Produk Reguler dan Premium Cokelat nDalem yang menjauh dari posisi pesaing, dan dapat dilihat pula dari omset perusahaan yang mengalami kenaikan setiap tahunnya.

5.1.2 Rekonstruksi Pasar

Melalui hasil analisis yang telah dilakukan melalui rekonstruksi pasar dengan menggunakan kerangka enam jalan pada produk reguler dan premium, ditemukan bahwa Cokelat nDalem telah menciptakan inovasi nilai. Hal ini dapat ditinjau dari hasil

rekonstruksi batasan-batasan pasar yang dapat menjauh dari kompetisi sehingga telah membentuk ulang batasan-batasan pasar.

5.1.3 Visualisasi Strategi

Hasil analisis menemukan bahwa Cokelat nDalem telah melakukan inovasi nilai melalui visualisasi strategi. Hal ini dapat ditinjau dari hasil visualisasi strategi yang didasarkan pada kerangka enam jalan dan menerapkan banyak rangsangan visual sehingga dapat membuka kreativitas karyawan, dan prestasi yang dicapai melalui visualisasi strategi yang dilakukan oleh perusahaan yakni perusahaan dapat memenangkan penghargaan *Marketeers Award* untuk kategori *Creative Industry Regional* Jogjakarta.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data serta kesimpulan yang diambil oleh peneliti, maka peneliti mengajukan beberapa saran bagi pihak Cokelat nDalem antara lain sebagai berikut :

1. Mempertahankan inovasi nilai yang dimiliki oleh Cokelat nDalem untuk tetap mendapatkan laba yang maksimal dengan cara menjauh dari kompetisi melalui penciptaan ruang pasar baru namun dengan tetap melihat perkembangan zaman yang ada.
2. Melanjutkan kegiatan CSR (*Corporate Social Responsibility*), sekaligus melakukan promosi perusahaan kepada petani kakao lokal dengan memberikan *workshop* akan pentingnya pengelolaan biji kakao yang baik untuk mendapatkan biji kakao yang berkualitas tinggi

melalui peningkatan wawasan dan kapabilitas pada petani kakao lokal selain di daerah Gunung Kidul.

3. Mempertimbangkan untuk memperluas rumah produksi dan menambah jumlah karyawan agar dapat melayani target produksi dalam jumlah yang lebih banyak.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya menganalisis Cokelat nDalem sebagai subyek penelitian, karena bersifat studi kasus tunggal. Oleh karena itu, tidak dapat digeneralisasikan terhadap industri lainnya.
2. Penelitian ini hanya berfokus kepada penelusuran inovasi nilai yang terjadi pada perusahaan sehingga cukup menggunakan beberapa analisis strategi dari strategi samudra biru, yaitu : kanvas strategi, kerangka kerja enam jalan, dan visualisasi strategi.

Daftar Pustaka

- Dinas Pariwisata DIY., (2014), “Statistik Kepariwisataaan 2014”, diakses dari [http://visitingjogja.com/assets/uploads/files/bank_data/Statistik Pariwisata_2014_07092015045147.pdf](http://visitingjogja.com/assets/uploads/files/bank_data/Statistik_Pariwisata_2014_07092015045147.pdf) pada tanggal 22 Mei 2016
- Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*. London : William Heinemann
- Investor Daily Indonesia., (2012), “Kuliner Beri Pendapatan Terbesar Bagi Industri Kreatif”, 21 November 2012 diakses dari <http://id.beritasatu.com/tradeandservices/kuliner-beri-pendapatan-terbesar-bagi-industri-kreatif/49205> pada tanggal 5 Maret 2016
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2004), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Press, Boston, MA
- Kim Chan dan Mauborgne Renee, (2005), *Blue Ocean Strategy (Strategi Samudra Biru)*, Serambi, Jakarta.
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Lawlor, J.E., (2006), “The Importance of Strategic Planning”, diakses dari <http://www.practicaldecisions.com/strategic-planning.pdf> pada tanggal 5 Maret 2016

Moleong, Lexy J., (2015), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Sugiyono, Prof.Dr, (2012), *Metodologi Penelitian Kombinasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Pitta, D. (2009), “Issues in a down economy: Blue Oceans and new product development”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 No. 4, pp.292-296 diakses dari <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.ugm.ac.id/doi/pdfplus/10.1108/10610420910972819> pada tanggal 5 Maret 2016

Profil Perusahaan Cokelat nDalem, (2016), Informasi *Partner* Penjualan Cokelat nDalem diakses dari *Company Profile* Cokelat nDalem.pdf pada tanggal 18 Mei 2016.

Ragimun., (2011), “Analisis Daya Saing Komoditas Kakao Indonesia”, diakses dari http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/ANALISIS_DAYA_SAING_KAKAO_INDONESIA.pdf pada tanggal 22 Mei 2016

Sekaran, Uma., (2006), *Research Methods For Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta.

Website Cokelat Monggo, (2016), Informasi Produk diakses dari www.chocolatemonggo.com pada tanggal 22 Mei 2016.

Website Cokelat nDalem, (2016), Informasi Produk diakses dari www.cokelatndalem.com pada tanggal 21 Mei 2016.

Website Cokelat Joyo, (2016), Informasi Produk diakses dari www.cokrotelacake.com pada tanggal 24 Mei 2016.



LAMPIRAN I

Surat Keterangan Penelitian

SURAT KETERANGAN RISET PERUSAHAAN

No. 07/DMM-COM/VII/2016

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Asri Meikawati SE., MBA

Jabatan : Pemilik Cokelat nDalem CV. nDalem Mulya Mandiri

Menerangkan bahwa

Nama : Theresia Harista Kurniastuti

NPM : 120319728

Mahasiswa Program Studi Manajemen dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta, telah selesai melakukan kegiatan riset berupa wawancara dan observasi dengan judul penelitian "Analisis Inovasi Nilai Studi Kasus Pada Cokelat nDalem" pada tanggal 1 Juli 2016.

Demikian surat keterangan ini untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 04 Juli 2016


nDalem

Asri Meikawati

Pemilik Cokelat nDalem

LAMPIRAN II

Pedoman Wawancara dengan Pemilik Cokelat nDalem

Pedoman wawancara dengan pimpinan Cokelat nDalem

Gambaran Umum Cokelat nDalem

A. Sejarah Singkat Cokelat nDalem

1. Kapan usaha ini dimulai?
2. Siapa yang mendirikan?
3. Dimana didirikan pertama kali?
4. Alasan apa membuka usaha ini?
5. Berapa jumlah tenaga kerja pada mulanya?
6. Berapa jumlah pekerja saat ini?
7. Berapa jumlah produksi cokelat saat ini?

B. Visi dan Misi Cokelat nDalem

1. Apa saja Visi dan Misi yang dimiliki oleh Cokelat nDalem?

C. Lokasi dan Gerai Cokelat nDalem

1. Berapa jumlah gerai yang dimiliki oleh Cokelat nDalem?
2. Dimana sajakah lokasi-lokasi gerai yang dimiliki oleh Cokelat nDalem?
3. Bagaimana konsep gerai yang dimiliki oleh Cokelat nDalem?

D. Proses Produksi

1. Jelaskan secara singkat proses produksi yang diterapkan pada Cokelat nDalem?

E. Pengawasan Mutu

1. Bagaimana pengawasan mutu yang diterapkan pada Cokelat nDalem mulai dari bahan baku, proses produksi hingga produk jadi?

F. Varian Produk

1. Produk makanan apa saja yang ditawarkan Cokelat nDalem?
2. Berapa jumlah varian rasa yang ditawarkan?
3. Berapa harga jual per bungkusnya?

G. Kemasan

1. Bagaimana bentuk kemasan yang ditawarkan oleh Cokelat nDalem?

H. Distribusi

1. Bagaimana strategi pemasarannya?
2. Bagaimana sistem distribusi yang selama ini telah dilakukan?

I. Kinerja Perusahaan

1. Bagaimana pertumbuhan omset yang didapat oleh perusahaan selama ini?

Terkait Kanvas Strategi

A. Kanvas Strategi Perusahaan

1. Faktor-faktor apa yang dijadikan kompetisi dan investasi pada bisnis Anda?
2. Dimana posisi bisnis Anda diantara perusahaan-perusahaan lain yang ada dalam industri yang sama ?

B. Kerangka Kerja Empat Langkah

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri?
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan ?

C. Kurva Nilai

1. Apa yang menjadi fokus pada bisnis perusahaan?
2. Bagaimana perusahaan dapat menjauh (*divergence*) dari para pesaingnya?
3. Motto apa yang dimiliki perusahaan untuk dapat memikat konsumen?

Terkait Rekonstruksi Pasar

1. Apa sajakah industri-industri alternatif dari Cokelat nDalem?
2. Siapa sajakah yang menjadi kelompok strategis dalam industri ini?
3. Siapa sajakah yang menjadi rantai pembeli Cokelat nDalem?
4. Apa sajakah penawaran produk dan jasa pelengkap dari Cokelat nDalem?
5. Daya Tarik apakah yang dimiliki oleh produk Cokelat nDalem? Emosional/Fungsional?
6. Apakah Cokelat nDalem berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu?

Terkait Visualisasi Strategi

A. Kebangkitan Visual

1. Apa saja langkah-langkah yang sebelumnya dilakukan Cokelat nDalem dalam menganalisis peluang pasar yang ada dan kemudian memutuskan untuk memulai bisnis di dalam Industri ini?
2. Setelah melihat peluang pasar tersebut dan membandingkan bisnis anda dengan pesaing yang berada di industri yang sama, adakah kemudian perubahan yang dilakukan pada strategi awal anda untuk menjauh dari pesaing? Jika ada perubahan seperti apa yang dilakukan?

B. Eksplorasi Visual

1. Apakah sebelumnya Cokelat nDalem memperhatikan faktor-faktor berikut untuk kemudian dijadikan pertimbangan dalam menentukan strategi bisnisnya? Jika ada, faktor-faktor apa saja yang menjadi perhatian cokelat nDalem dan mengapa?

No	Faktor-faktor
1	Mencermati industri-industri alternatif
2	Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
3	Mencermati rantai pembeli
4	Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap
5	Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli
6	Mencermati waktu *mengikuti perkembangan zaman

C. Pameran Strategi Visual

1. Apakah selama ini Cokelat nDalem pernah melakukan pameran strategi visual? yakni memberikan gambaran situasi bisnis saat ini dan rencana pengembangan bisnis kedepannya pada seluruh karyawan.

D. Komunikasi Visual

1. Apa saja langkah-langkah yang dilakukan Cokelat nDalem untuk mengkomunikasikan strategi bisnisnya pada seluruh karyawannya, sehingga karyawan dapat termotivasi dan mau berpartisipasi dalam menjalankan strategi bisnis tersebut?

LAMPIRAN III

Hasil Wawancara dengan Pemilik Cokelat nDalem

Responden dari wawancara yang peneliti lakukan adalah dengan Wednes Aria Yuda dan Meika Hazim selaku pendiri Cokelat nDalem. Wawancara ini dilakukan pada tanggal 25 April 2016, menggunakan teknik wawancara terbuka dengan *in-depth interview* secara semi terstruktur. Berdasarkan hasil tanya jawab yang dilakukan, peneliti mendapatkan informasi berkaitan tentang profil perusahaan, hingga strategi pemasaran yang dilakukan oleh Cokelat nDalem.

Gambaran Umum Cokelat nDalem

A. Sejarah Singkat Cokelat nDalem

Bernaung di bawah CV. nDalem Mulya Mandiri yang ditandatangani dengan akte notaris pada tanggal : 4 Januari 2013, Cokelat nDalem sebagai brand diluncurkan pada tanggal 1 Maret 2013, dengan modal awal dua puluh juta rupiah. Cokelat nDalem dibuat oleh Meika Hazim yang berlatar belakang pendidikan marketing dan ekonomi. Bersama dengan sang suami Wednes Aria Yuda yang berlatar belakang teknologi pangan, Cokelat nDalem merupakan kombinasi passion dari dua orang ini. Gerai lama berada di Jl. Kauman, yang merupakan tempat tinggal dari orang tua Meika Hazim. Seiring dengan berkembangnya usaha dan adanya kolaborasi dengan tamu dari Belanda yang membantu dalam pengembangan konsep produk Bean to Bar, maka pada November 2015 lalu gerai tersebut pindah dan sekarang berada di Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem di Jln. Bhayangkara No.23, Ngupasan, Yogyakarta. Usaha ini dibuka karena melihat adanya peluang pasar untuk industri

cokelat saat itu. Menurut hasil studi pasar yang telah dilakukan tiga tahun yang lalu yakni pada tahun 2013, Cokelat merupakan peringkat ke tiga dari produk yang paling dicari sebagai oleh-oleh di Yogyakarta setelah bakpia dan gudeg. Sedangkan hingga saat ini, sudah ada 15 brand cokelat yang ada di Yogyakarta. Kegiatan produksi ditangani langsung oleh Wednes Aria Yuda, dan dibantu dengan empat pekerja lainnya. Sedangkan untuk tim kantor, di tangani oleh Meika Hazim dengan tiga rekan lainnya yang bertugas sebagai accountant, marketing, dan administrasi gudang. Dalam sehari, Cokelat nDalem dapat memproduksi hingga 20kg cokelat dengan menyesuaikan kondisi *stock* yang ada di dalam gudang. Apabila *stock* yang ada di dalam gudang kurang dari minimal produksi, maka akan dilakukan proses produksi untuk jenis produk tersebut. Kemudian prestasi yang dicapai perusahaan baru-baru ini adalah dengan memenangkan penghargaan *Marketeers Award* untuk kategori *Creative Industry Regional* Jogjakarta.

B. Visi dan Misi Cokelat nDalem

Cokelat nDalem memiliki visi dan misi yakni membuat cokelat dengan kualitas kakao terbaik dari petani lokal. Sehingga untuk hal ini akan selalu bergandengan tangan dengan petani kakao lokal untuk meningkatkan kualitas biji kakao mereka. Yang kedua adalah budaya Indonesia. Karena ingin mempersembahkan cokelat sebagai sarana untuk menceritakan indahnya potensi budaya dan potensi keanekaragaman

pangan Indonesia, maka coklat nDalem melekatkan setiap produk dengan budaya Indonesia.

C. Lokasi dan Gerai Cokelat nDalem

Cokelat nDalem hanya memiliki satu gerai, yakni Gerai dan Mini Museum Cokelat nDalem yang berada di Jl. Bhayangkara No. 23, Ngupasan, Yogyakarta. Letaknya sangat dekat dengan pusat kota Jogjakarta yaitu Jalan Malioboro, sehingga dapat dengan mudah dicapai bahkan dengan berjalan atau bisa juga menaiki becak dan andong yang banyak tersedia. Gerai ini menempati rumah dengan desain *Indische* klasik yang dibangun sekitar tahun 1930. Pada tahun 1958, rumah tersebut sempat menjadi rumah Kepala Kepolisian wilayah Jogjakarta, namun kini pihak Cokelat nDalem menempati rumah tersebut dan membuatnya menjadi gerai coklat dengan banyak informasi tentang coklat yang dapat diceritakan dan dibagi. Konsep gerai yang dimiliki yakni di dalamnya terdapat salah satu ruangan sebagai mini museum coklat yang menceritakan tentang sejarah coklat Indonesia. Di gerai coklat ini juga terdapat ruangan pembuatan coklat yang bisa disaksikan. Di sini pihak perusahaan mencoba memperlihatkan bagaimana proses pembuatan coklat ala Cokelat nDalem. Dan karena setiap linirasa dari setiap produk coklat mempunyai latar belakang budaya, maka Cokelat nDalem memberikan pula informasi cerita tentang setiap linirasa coklat dalam dinding gerainya. Di gerai kecil ini, juga seringkali mengadakan acara

bincang ringan, *talkshow* bersama pembicara terutama *entrepreneur* muda, program memasak bersama dan *gathering* kecil lainnya.

D. Proses Produksi

Untuk sistem produksinya itu sendiri, dapur Cokelat nDalem menempati salah satu ruangan di Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem. Di ruangan berukuran 8 x 4 meter ini memproduksi cokelat dengan 19 linirasa. Ruangan steril ini hanya diperuntukkan untuk produksi. Namun apabila ingin melihat bagaimana membuat cokelat, dapur Cokelat nDalem juga dapat disaksikan dari luar melalui kaca. Proses produksi cokelat di Cokelat nDalem berlangsung pada jam 08.00 - 16.00 setiap hari Senin-Jumat. Untuk hari Sabtu, proses produksi dilaksanakan sampai jam 14.00 saja. Karena setelahnya akan melakukan pembersihan rutin mingguan.

1. Proses Produksi Produk Reguler

Untuk produk reguler, bahan baku cokelat batangan yang di peroleh dari *supplier* di lelehkan kemudian dicampurkan dengan campuran resep sesuai dengan lini rasa yang akan dibuat. Setelah itu masuk pada tahap pencetakan dan dimasukkan ke dalam *freezer* dengan kisaran waktu 15-20 menit. Kemudian cokelat yang sudah jadi ditimbang agar sesuai dengan berat pada kemasan, lalu siap untuk di *packaging*. Cokelat di bungkus dengan aluminium terlebih dahulu kemudian dimasukkan ke dalam bungkus kemasan produk sesuai dengan lini rasa produk. Cokelat tersebut kemudian masuk ke dalam gudang produksi dan siap untuk dipasarkan.

2. Proses Produksi Produk Premium

Untuk produk premium, pengolahan bahan baku dilakukan mulai dari biji kakao. Biji kakao yang di dapatkan dari petani Gunung Kidul akan diolah secara langsung oleh Cokelat nDalem melalui tahap *roasting*. Kemudian biji kakao yang telah dipisahkan dari kulitnya dan diambil biji kakaonya akan di grinder selama 28 jam. Biji kakao yang telah selesai di *grinder* kemudian di *tempering* dan di cetak lalu masuk pada tahap *packaging*. Cokelat yang sudah jadi ditimbang agar sesuai dengan berat pada kemasan, lalu siap untuk di *packaging*. Cokelat di bungkus dengan aluminium terlebih dahulu kemudian dimasukkan ke dalam bungkus kemasan produk sesuai dengan lini rasa produk. Cokelat tersebut kemudian masuk ke dalam gudang produksi dan siap untuk dipasarkan.

E. Pengawasan Mutu

Berkaitan dengan pengawasan mutu bahan baku yang dilakukan oleh Cokelat nDalem, pada jenis reguler pihak Cokelat nDalem mempercayakan mutu bahan baku dari supplier yang telah dipilih dengan pertimbangan pihak supplier telah memiliki SOP (standard operating procedure) yang jelas sebagai sebuah pabrik besar. Kemudian untuk pengawasan mutu bahan baku dari jenis produk Bean-To-Bar, pihak Cokelat nDalem hanya akan menerima biji kakao kering dengan kadar air 8-9% demi menghasilkan produk cokelat yang baik. Sedangkan untuk selama proses produksinya, pihak Cokelat nDalem menggunakan SOP

yang telah dimiliki untuk menghasilkan produk cokelat terbaik, baik untuk jenis reguler ataupun untuk jenis Bean-To-Bar. Setelah produk yang dihasilkan siap untuk dipasarkan, sebelumnya akan dilakukan tester untuk menjaga kekonsistenan rasa pada setiap jenis produk.

F. Varian Produk

Terkait produk yang ditawarkan, Cokelat nDalem memiliki dua jenis produk yakni Chocolate Bar dan Bean-To-Bar Chocolate. Keduanya memiliki positioning produk yang berbeda. Chocolate Bar merupakan produk reguler yang menggunakan jenis cokelat compound yang biasa digunakan oleh produsen cokelat di Indonesia. Dengan karakteristik cokelat yang lebih tahan pada suhu panas dan bahan baku yang lebih murah. Memiliki 19 rasa yang dibagi menjadi 6 linirasa besar, yaitu:

1. Klasik : Extra Dark, Dark, Milk Chocolate
2. Pedas : Cabai, Jahe, Mint
3. Rempahnesia : Cengkeh, Kayumanis, Sereh
4. Wedangan : Bajigur, Ronde, Uwuh
5. Kopinesia : Aceh, Jogja, Bali, Flores, Toraja, Papua
6. Patehan : Teh Hijau

Sedangkan untuk produk Bean-To-Bar Chocolate, menggunakan bahan baku yang terbuat dari biji kakao single farmer dan gula. Produk jenis ini merupakan produk premium yang dimiliki oleh Cokelat nDalem, oleh karena itu bahan baku yang digunakan pun merupakan bahan baku pilihan terbaik yang didapatkan dari petani di Gunung Kidul Jogjakarta.

Kedekatan lokasi dan kualitas yang bagus adalah alasan utama untuk berkolaborasi dengan petani kakao Gunung Kidul, dan Pak Edie merupakan partner kolaborasi yang dipilih oleh Cokelat nDalem sebagai pemasok bahan baku saat ini. Cokelat nDalem membeli cokelat langsung dari petani kakao dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan harga pasar yakni berkisar Rp28.000/kg. Bean-To-Bar Chocolate sendiri memiliki 9 rasa yaitu :

1. 42% *White Chocolate*
2. 52% *Milk Chocolate*
3. 68% *Balance Dark Chocolate*
4. 72% *Intense Dark Chocolate*
5. 80% *with Palm Sugar*
6. 84% *Dark Chocolate*
7. 100% *Dark Chocolate*
8. *Cocoa Nibs*
9. *Chocolate & Cashew Spread*

Angka-angka yang terdapat di setiap jenisnya menunjukkan kadar dari kandungan biji kakao yang digunakan dan dari setiap perbedaan kadar kandungan tersebut akan memunculkan karakteristik rasa yang khas dan berbeda-beda. Berikut adalah harga dari setiap varian dan jenis produk dari Cokelat nDalem:

Reguler		Premium	
Klasik	85gr Rp20.000	Bean-to-bar	45gr Rp45.000
Pedas	85gr Rp20.000	Chasew nut-	
	50gr Rp14.000	Chocolate spread	Rp 35.000
Rempahnesia	85gr Rp20.000	Cocoa Nibs	Rp 35.000
	50gr Rp14.000		
Wedangan	85gr Rp 20.000		
	50gr Rp14.000		
Patehan	50gr Rp17.000		
Kopinesia	50gr Rp15.000		

G. Kemasan

Bahan baku untuk pembuatan kemasan produk terdiri dari dua bagian, yang pertama adalah dengan bahan aluminium yang langsung membungkus produk coklat di dalamnya dan yang kedua adalah dengan menggunakan *art papper* sebagai kemasan luar dari produk itu sendiri. Kertas *art papper* ini terbuat dari kertas yang berjenis *food green*. Sedangkan untuk tas kantong yang digunakan adalah dengan menggunakan *recycle papper*. Terkait dengan bentuk kemasan, Cokelat nDalem memiliki konsep dengan membawa budaya Indonesia pada kemasannya. Yakni dengan menggabungkan cerita budaya yang ada di Indonesia dengan kombinasi warna yang *colourfull* sehingga dapat menarik perhatian konsumen.

H. Distribusi

Pemasaran produk yang dilakukan oleh Cokelat nDalem adalah dengan mengikuti pameran-pameran makanan yang berada di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, Surabaya dan secara berkala meng *up-date* social media Cokelat nDalem. Sistem distribusi yang dilakukan selain di

Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem, dan secara online di website www.cokelatndalem.com adalah dengan bekerjasama dengan partner penjualan, antara lain :

Jogjakarta	Solo	Jakarta
Bakpia 75 Jl. Magelang Mirota Batik Kaliurang Hypermart Jogja City Mall Bakpia Djava Sucen, Magelang Hypermat Hartono Mall Mirota Batik Malioboro Roemah Mirota Kotabaru Mirota Bakery Kotabaru Toko Roti & Kue Trubus Poncowinatan Batik Margaria Malioboro Maga Swalayan Jl. Panjaitan Bakpia 75 Jl. Solo Bakpia Djava Jl. Solo Yogyatourium Dagadu Djokdja Hypermart Lippo Mall Batik Gunawan Setiawan Jl. Solo Mirota Kampus Babarsari Hotel Phoenix Hotel Melia Purosani Hotel Novotel Hotel Arjuna	Carrefour Solo Baru Carrefour Pabelan Hypermart Solo Toko Roti Ganep Batik Gunawan Setiawan Solo	Alun-Alun Indonesia - Grand Indonesia Kemchick - Pasific Place

Peluang bisnis dalam industri ini cukup menjanjikan, namun juga memiliki tantangan tersendiri yang dihadapi oleh Cokelat nDalem selama ini, yakni berkaitan dengan modal untuk membeli alat-alat baru yang dapat mempercepat jalannya proses produksi dan pada sistem distribusi. Dimana dalam menjalin kerjasama dengan partner penjualan harus menghitung resiko yang ada seperti kerusakan barang dan naiknya harga produk apabila akan bekerjasama dengan pihak dari luar. Namun jika distribusi

yang dilakukan dengan cara mandiri, tentunya akan ada keterbatasan-keterbatasan yang muncul.

I. Kinerja Perusahaan

Pertumbuhan omset yang didapat oleh coklat nDalem selama 2013-2015, yakni selama coklat nDalem berdiri mengalami kenaikan. Pada periode 2013-2014 yakni sekitar 63% dan pada periode 2014-2015 mengalami kenaikan 9,25%.

Terkait Kanvas Strategi

A. Kanvas Strategi Perusahaan

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi bisnis ini dan faktor-faktor tersebut kemudian dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh Cokelat nDalem. Faktor-faktor tersebut antara lain varian rasa, distribusi, promosi, kemasan, pelayanan (*service*), mutu, harga. *Market leader* dari bisnis ini adalah Cokelat Monggo, kemudian Cokelat nDalem mencoba mengambil peluang pasar yang ada dengan menasar konsumen *middle up market*. Bagi Cokelat nDalem pesaing lainnya pada bisnis ini adalah Cokelat Joyo, karena memiliki varian rasa yang serupa dengan Cokelat nDalem yakni juga mengusung varian rasa rempah.

B. Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam rangka menjauh dari persaingan pasar, baik secara langsung ataupun tidak langsung Cokelat nDalem mengurangi faktor-faktor yang dirasa tidak efisien dan menambahkan fakto-faktor baru yang belum

dijadikan kompetisi oleh pesaing lainnya. Berikut adalah faktor-faktor yang telah dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan dan diciptakan oleh Cokelat nDalem:

Produk reguler:

<p style="text-align: center;">Hapuskan</p> <p>Persepsi bahwa coklat itu manis Pandangan bahwa coklat itu tidak sehat</p>	<p style="text-align: center;">Kurangi</p> <p>Promosi</p>
<p style="text-align: center;">Tingkatkan</p> <p>Mutu Pelayanan/service Kemasan</p>	<p style="text-align: center;">Ciptakan</p> <p>Gerai & Mini museum</p>

Produk Premium:

<p style="text-align: center;">Hapuskan</p> <p>Persepsi bahwa coklat itu manis Pandangan bahwa coklat itu tidak sehat</p>	<p style="text-align: center;">Kurangi</p> <p>Mata rantai Promosi Varian Rasa pada produk premium</p>
<p style="text-align: center;">Tingkatkan</p> <p>Mutu Pelayanan/service Kemasan</p>	<p style="text-align: center;">Ciptakan</p> <p>Coklat itu sehat Gerai & Mini museum Kolaborasi dengan petani kakao lokal</p>

C. Kurva Nilai

Produk reguler Cokelat nDalem menasar konsumen yang sedang mencari oleh-oleh khas Yogyakarta. Oleh karena itu, produk reguler tersebut memberikan nilai tambah berupa varian rasa yang beragam dengan mengusung cita rasa lokal dan menjadikan cokelat sebagai sarana untuk menceritakan indahnya potensi budaya dan potensi keanekaragaman pangan Indonesia, dengan melekatkan setiap produk dengan budaya Indonesia. Sedangkan untuk produk premium menasar konsumen vegetarian, *less sugar diet*, dan orang-orang yang peduli akan kesehatan. Maka Cokelat nDalem mengurangi bahan-bahan yang dapat memberikan dampak kurang baik bagi kesehatan, yakni dengan mengganti gula pasir dengan gula semut dan tidak mencampurkan bahan-bahan tambahan lainnya.

Cokelat nDalem memiliki keunikan sendiri pada setiap jenis produknya, sehingga perusahaan dapat menjauh dari para pesaingnya. Pada produk reguler, Cokelat nDalem memiliki keunggulan pada konsep cerita budaya Indonesia yang dituangkan pada kemasan produk, dan membuat sebuah gerai sekaligus mini museum cokelat dan rumah produksi pada satu tempat. Sedangkan untuk produk premium, terbuat dari bahan baku pilihan hasil dari kolaborasi langsung dengan petani kakao lokal, dan mulai mengenalkan sebuah produk cokelat yang sehat dan kaya akan manfaat kesehatan bagi konsumen vegetarian dan *less sugar diet*.

Cokelat nDalem memiliki motto Tandahati dari Jogja. Tagline yang dimiliki oleh Cokelat nDalem tersebut memiliki daya pikat bagi konsumen, yakni secara emosional konsumen dapat memperoleh sebuah produk yang menjadi ciri khas Yogyakarta sebagai oleh-oleh khas yang dibawa pulang saat kembali ke kota asal dan diperuntukkan bagi orang-orang yang dekat di hati.

Terkait Rekonstruksi Pasar

Industri-industri alternatif yang dimiliki oleh Cokelat nDalem meliputi bakpia, dagadu, batik, dan gudeg kering. Sedangkan yang menjadi kelompok strategis dalam industri ini adalah Cokelat Monggo sebagai *market leader* dan Cokelat Joyo yang memiliki strategi bisnis yang serupa dengan Cokelat nDalem. Rantai pembeli pada bisnis ini adalah pihak-pihak yang menjadi partner penjualan dan pihak-pihak yang berperan sebagai *reseller*. Untuk pembeli akhir pada produk reguler, Cokelat nDalem menasar perempuan dengan usia antara 25-45 tahun yang sudah berpenghasilan dan kelompok pembeli wisatawan asing maupun domestik, sedangkan untuk produk premium menasar kelompok pembeli vegetarian, *less sugar diet* dan orang-orang yang peduli akan kesehatan. Kemudian produk ataupun jasa pelengkap Cokelat nDalem yakni sosial media dan partner penjualan merupakan sarana bagi Cokelat nDalem untuk mengenalkan produknya bagi konsumen, Terdapat pula jasa transportasi becak dan andong yang dapat mengantar konsumen untuk dapat menjangkau Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem dan memberikan pelayanan yang komunikatif dan interaktif melalui karyawannya. Pada produk reguler, Cokelat nDalem berkompetisi pada

daya tarik Emosional karena melalui varian rasa dan kemasan yang *eye catching* dapat menarik konsumen, sedangkan produk premium lebih berkompetisi pada daya tarik fungsional yakni coklat sebagai makanan kesehatan yang kaya manfaat. Dari segi waktu, tren-tren yang mempengaruhi bisnis Cokelat nDalem yakni ketika adanya hari-hari khusus, seperti bulan Ramadhan, Natal, Valentine, dan Imlek, Cokelat nDalem mengeluarkan produk coklat dengan edisi khusus. Selain itu pihaknya juga mulai membangun relasi yang terbuka dengan konsumen. Cokelat nDalem tidak lagi melihat pembeli produknya hanya sebagai konsumen saja namun sebagai *partner* bisnisnya. Karena melalui relasi yang baik dan terbuka dengan konsumen, secara tidak langsung konsumen tersebut dapat menjadi *partner* bisnisnya dengan membagi pengalaman dan kepuasannya akan produk dan pelayanan yang di dapat dari mengenal dan mengkonsumsi Cokelat nDalem sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap calon konsumen lainnya.

Terkait Visualisasi Strategi

A. Kebangkitan Visual

Pihak Cokelat nDalem telah menganalisa *social media* selama beberapa waktu untuk melihat jenis oleh-oleh apa saja yang masih populer di Jogjakarta. Dalam beberapa waktu tersebut, pihaknya mendapatkan data bahwa Jogja kini mulai dikenal sebagai kota penghasil coklat enak. Orang mulai mencari oleh-oleh berupa coklat. Namun baru ada satu brand saja yang sering disebut-sebut. Karenanya, Cokelat nDalem kemudian memilih coklat sebagai produk oleh-oleh sebagai *positioning* coklatnya. Strategi awalnya memang sudah dipersiapkan bahwa coklat

dari Cokelat nDalem tidak akan berada pada posisi yang sama baik pada jenis produk, maupun harganya. Produk yang *leading* di market coklat Jogja sekarang mempunyai *positioning* sebagai coklat di *high up market*. Karenanya Cokelat nDalem menasar pada *middle up market* yang ingin coklat enak tapi *budgetnya* tidak terlalu tinggi.

B. Eksplorasi Visual

Cokelat nDalem menggunakan semua parameter dari kerangka enam jalan untuk membantu membentuk produk. Alasannya semata-mata karena semua parameter tersebut adalah parameter yang penting untuk membentuk produk yang mempunyai jenis pasar berbeda dari jenis produk yang sudah ada.

C. Pameran Strategi Visual

Setiap akhir tahun pihak Cokelat nDalem melakukan pameran strategi visual. Juga setiap Senin jika dirasa ada strategi khusus yang perlu dilakukan pada minggu itu.

D. Komunikasi Visual

Pihak Cokelat nDalem seringkali bertukar pikiran terutama pada *meeting regular* hari Senin untuk menggali ide-ide dari karyawan yang menjadi bentuk komunikasi visual mereka. Untuk ide yang kemudian bisa diaplikasikan, kami berikan *reward*. Sehingga kemudian karyawan juga merasa turut memiliki semangat yang sama dalam mengembangkan Cokelat nDalem.

LAMPIRAN IV

Pedoman Wawancara dengan Responden

Pedoman wawancara dengan responden Cokelat nDalem, Cokelat Monggo, dan Cokelat Joyo terkait pengumpulan data analisis faktor-faktor persaingan dalam Kanvas Strategi.

A. Terkait Varian Rasa

1. Apakah pilihan rasa cokelat pada produk yang ditawarkan beragam?
2. Apakah banyaknya pilihan rasa yang ditawarkan oleh produk menarik niat beli anda?

B. Distribusi

1. Apakah anda dapat menemukan produk cokelat di pusat perbelanjaan?
2. Apakah anda dapat menemukan produk cokelat di hotel-hotel?
3. Apakah anda mengetahui gerai produk cokelat tersebut dan membelinya disana?
4. Apakah anda menemukan produk cokelat pada pameran-pameran makanan?

C. Promosi

1. Apakah anda mengetahui produk cokelat dari internet dan website resmi perusahaan?
2. Apakah anda mengetahui produk cokelat dari majalah?
3. Apakah anda mengetahui produk cokelat dari brosur-brosur yang beredar?
4. Apakah anda mengetahui produk cokelat melalui keluarga, kerabat, dan teman?

D. Kemasan

1. Apakah anda merasa tertarik pada kemasan produk cokelat yang ditawarkan?

E. Pelayanan (*service*)

1. Apakah pelayanan yang diberikan karyawan dapat mempermudah anda dalam memilih produk coklat?
2. Apakah karyawan mampu mengatasi masalah anda dalam berbelanja di outlet tersebut?
3. Apakah anda mendapat respon yang baik ketika membeli produk coklat secara online?
4. Apakah anda mendapat respon yang cepat dari perusahaan ketika akan membeli produk secara online?

F. Mutu

1. Apakah anda merasa produk coklat yang ditawarkan sesuai dengan apa yang anda harapkan?
2. Apakah anda merasa harga yang ditawarkan sesuai dengan mutu produk?

G. Harga

1. Bagaimanakah menurut anda terkait harga produk coklat yang ditawarkan?

LAMPIRAN V

Hasil Wawancara dengan Responden

Hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap 6 orang responden dari Cokelat nDalem, Cokelat Monggo, dan Cokelat Joyo didapatkan skor tinggi-rendahnya faktor-faktor yang dipersaingkan. Responden yang dipilih secara acak tersebut merupakan konsumen dari Cokelat nDalem, Cokelat Monggo, dan Cokelat Joyo dengan usia dan jenis pekerjaan yang beragam. Peneliti mengajukan pertanyaan yang disertai keterangan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, sangat rendah untuk dapat menggambarkan tinggi-rendahnya faktor-faktor yang dipersaingkan seperti varian rasa, distribusi, promosi, kemasan, pelayanan (service) mutu, harga.

Pada Cokelat monggo, mayoritas responden menyatakan varian rasa yang dimiliki sangat tinggi dibandingkan dengan produk reguler Cokelat nDalem dan Cokelat Joyo serta banyaknya varian rasa tersebut cukup mempengaruhi tingginya minat beli konsumen.

Untuk faktor distribusi, responden Cokelat Monggo menyatakan distribusi yang dilakukan sangat tinggi karena dapat menemukan produknya lebih mudah, yakni dapat ditemui pada pusat perbelanjaan, hotel dan gerai-gerai yang ada. Sedangkan untuk responden Cokelat nDalem menyatakan bahwa produknya dapat lebih sering ditemui pada beberapa pusat perbelanjaan, ataupun gerai yang ada. Pada Cokelat Joyo responden menyatakan dapat menemukan produknya pada gerai Cokelat Joyo.

Pada Cokelat Monggo mayoritas responden menyatakan promosi yang dilakukan tinggi, hal ini dapat terlihat dari banyaknya responden yang mengetahui

Cokelat Monggo dari internet, majalah, brosur, ataupun keluarga, kerabat dan teman. Sedangkan responden Cokelat nDalem responden menyatakan promosi yang dilakukan sedang yakni hanya dari internet dan website resmi serta keluarga, kerabat, dan teman. Responden Cokelat Joyo menyatakan dapat mengetahui produk tersebut dari keluarga, kerabat atau teman saja.

Terkait kemasan yang dimiliki oleh Cokelat Monggo, Cokelat nDalem dan Cokelat Joyo, mayoritas responden menyatakan memiliki ketertarikan yang sangat tinggi pada kemasan Cokelat nDalem dibandingkan dengan Cokelat Monggo ataupun Cokelat Joyo.

Pada responden Cokelat nDalem menyatakan pelayanan (service) yang diberikan sangat tinggi yakni dapat dirasakan dari pelayanan yang baik yang diberikan karyawannya serta respon cepat yang didapat pada saat melakukan pembelian produk. Begitu pula responden dari Cokelat Monggo yang menyatakan pelayanan (service) yang diberikan juga tinggi. Namun responden Cokelat Joyo menyatakan pelayanan (service) yang diberikan sedang.

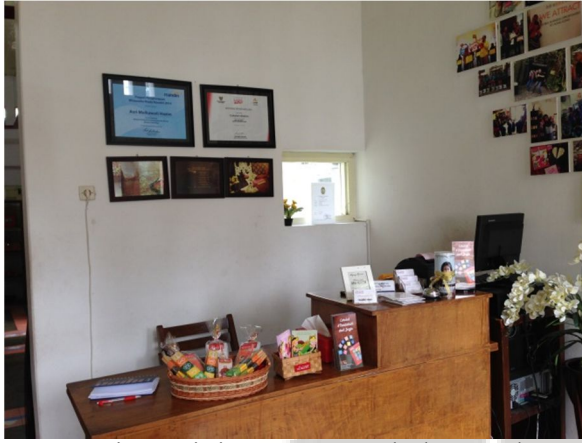
Responden Cokelat Monggo menyatakan mutu yang dimiliki sangat tinggi hal ini dapat dilihat dari produk yang ditawarkan sesuai dengan apa yang konsumen harapkan dan sesuai dengan harga yang ditawarkan. Pada Cokelat nDalem, responden juga menyatakan mutu yang sangat tinggi untuk produk premiumnya dan cukup tinggi pada produk regulernya. Sedangkan untuk Cokelat Joyo responden menyatakan mutu yang dimiliki sedang.

Terkait harga, pada Cokelat Monggo dan pada produk premium Cokelat nDalem mayoritas responden menyatakan harga yang ditawarkan tinggi. Sedangkan pada Cokelat Joyo dan produk reguler Cokelat nDalem mayoritas responden menyatakan harga yang ditawarkan rendah dan terjangkau.



LAMPIRAN VI

Dokumentasi



Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem



Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem



Gerai & Mini Museum Cokelat nDalem



Proses Produksi Cokelat nDalem



Proses Produksi Produk Reguler



Proses Produksi Produk Premium