

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

**Theresia Harista Kurniastuti  
E.Kusumadmo, MM., Ph.D.**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta  
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

## **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

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pangan merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia. Pemenuhan terhadap kebutuhan dasar tersebut menjadi hal yang mutlak jika manusia ingin tetap menjaga keberlangsungan hidupnya. Hal tersebut membuat industri makanan dan minuman menjadi salah satu industri yang paling mudah untuk berkembang dari waktu ke waktu. Bagi sebagian orang, hal ini dapat dilihat sebagai peluang usaha.

Subsektor kuliner menyumbang pendapatan terbesar bagi industri kreatif di Indonesia atau sekitar 32,2% dari total kontribusi industri kreatif terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) pada 2011 atau sekitar Rp169,62 triliun. (Investor Daily Indonesia, 2016). Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat bahwa persaingan dalam industri makanan dan minuman semakin meningkat dan kompetitif. Hal ini juga disebabkan adanya pergeseran nilai bahwa pangan bukan lagi sekedar konsumsi untuk memenuhi kebutuhan biologis saja, namun berubah menjadi sebuah industri kuliner yang bukan hanya memberikan cita rasa tapi juga kebutuhan lain manusia seperti bersosialisasi ataupun sebagai sarana menyampaikan informasi. Sebab, industri kuliner yang berkembang saat ini juga menyediakan ruang untuk dapat berkumpul dan bercengkrama dengan berbagai komunitas ataupun kelompok dari konsumen itu sendiri melalui berbagai macam layanan fasilitas yang ditawarkan.

Peter Drucker (1985) menyatakan bahwa perusahaan cenderung saling berlomba dengan melihat apa yang dilakukan oleh para pesaing. Disini perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, manajemen dituntut untuk dapat mengambil langkah-langkah strategis sehingga perusahaan tetap dapat mempertahankan eksistensinya dan semakin memperluas pangsa pasarnya (Kotler, 2005).

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 inovasi nilai yang merupakan dasar dari strategi samudra biru. Dalam penelitian kali ini, peneliti menganalisis Cokelat nDalem sebagai subyek penelitian. Hal ini karena peneliti melihat bahwa salah satu industri food and beverage yakni industri coklat saat ini mengalami perkembangan yang semakin pesat.

Di Yogyakarta telah terdapat setidaknya 15 brand coklat yang bersaing untuk mengambil peluang pasar tersebut, dan Cokelat nDalem adalah salah satunya. Peneliti tertarik untuk memilih Cokelat nDalem sebagai objek penelitian karena Cokelat nDalem hadir dengan konsep produk coklat dengan cita rasa lokal dan bentuk kemasan unik yang menonjolkan unsur-unsur budaya lokal yang berisikan informasi-informasi mengenai keindahan ragam budaya Indonesia. Peneliti juga ingin mengetahui bagaimana Cokelat nDalem dapat meraih laba yang menguntungkan ditengah persaingan bisnis yang semakin ketat dalam industri ini. Oleh karena itu peneliti mengambil topik “Analisis Inovasi Nilai Studi Kasus Pada Cokelat nDalem”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana menciptakan nilai inovatif dengan strategi kanvas, rekonstruksi pasar dan visualisasi strategi pada Cokelat Ndalem?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana menciptakan nilai inovatif dengan strategi kanvas, rekonstruksi pasar dan visualisasi strategi pada Cokelat Ndalem

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)**

Perbedaan antara perusahaan yang berhasil dengan perusahaan yang tidak berhasil adalah pada pendekatan strateginya. Perusahaan pada umumnya menggunakan pendekatan konvensional dan pemikiran strategisnya didominasi oleh ide yaitu menjadi yang terdepan dalam persaingan. Sedangkan perusahaan yang berhasil lebih memfokuskan pada hal lain diluar kompetisi sehingga membuat kompetisi menjadi tidak relevan. Tujuan perusahaan bukanlah untuk menemukan peluang dari persaingan industri yang sudah ada tetapi membuat wilayah baru yang sesuai dengan kekuatan perusahaan (Kim dan Mauborgne, 2005:31). Konsep ini dikenal dengan nama strategi samudra biru. Berbeda dengan samudra merah, pendekatan samudra biru melihat bahwa pasar adalah suatu kondisi yang dapat dibentuk kembali sesuai dengan keinginan perusahaan atau justru membuat pasar baru. Samudra biru membuat persaingan menjadi tidak relevan dengan membentuk batasan dan struktur baru.

Kim dan Mauborgne (2005) telah melakukan analisis dampak dari penciptaan strategi samudra biru terhadap pertumbuhan perusahaan dari sisi pendapatan dan profit. Inisiatif dalam samudra biru ini menghasilkan 38 persen pemasukan total dan 61 persen laba total. Karena inisiatif-inisiatif bisnis mencakup investasi total untuk menciptakan samudra merah dan biru (terlepas dari akibat inisiatif-inisiatif itu terhadap pemasukan dan laba, termasuk akibat berupa kegagalan), manfaat dari menciptakan perairan biru tampak jelas. Strategi samudra biru merupakan sebuah langkah strategis yang dapat memaksimalkan laba dari perusahaan dengan cara menjauh dari kompetisi melalui penciptaan ruang pasar baru. Dalam penciptaan ruang pasar baru tersebut, strategi samudra biru mengikuti sebuah logika strategis berbeda yang disebut sebagai inovasi nilai

#### **2.2 Inovasi Nilai**

Inovasi nilai merupakan batu-pijak dari strategi samudra biru. Alih-alih berfokus pada memenangi kompetisi, namun berfokus menjadikan kompetisi itu tidak relevan dengan menciptakan lompatan nilai bagi pembeli dan perusahaan. Dengan demikian, sekaligus membuka ruang pasar yang baru dan tanpa pesaing. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristis, dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya (Kim dan Mauborgne, 2005:31). Inovasi nilai juga merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan ditinggalkannya

kompetisi (Kim dan Mauborgne, 2005:32). Penciptaan samudra biru adalah soal menekan biaya sembari meningkatkan nilai bagi pembeli. Beginilah bagaimana lompatan nilai bagi perusahaan dan pembeli dicapai. Karena nilai pembeli berasal dari utilitas (manfaat) dan harga yang ditawarkan perusahaan kepada pembeli, dan karena nilai bagi perusahaan itu dihasilkan dari harga dan struktur biaya, maka inovasi nilai tercapai hanya ketika keseluruhan sistem kegiatan utilitas, harga, dan biaya perusahaan terpadu dengan tepat. Pendekatan keseluruhan sistem inilah yang menjadikan penciptaan samudra biru sebagai sebuah strategi berkesinambungan (sustainable) (Kim dan Mauborgne, 2005:36-37)

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa inovasi nilai adalah lebih dari sekadar inovasi. Inovasi nilai adalah soal strategi yang merangkul seluruh sistem kegiatan perusahaan.

### **2.3 Kanvas Strategi**

Kanvas strategi memiliki dua fungsi. Pertama, ia merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan Anda untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Semua informasi tersebut dirangkum dalam bentuk grafik. Sumbu horisontal mewakili rentang faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri. Sedangkan sumbu vertikal dari kanvas strategi, merangkum tingkat penawaran yang didapatkan pembeli di semua faktor utama kompetisi tadi. Skor tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen, sekaligus menandakan perusahaan itu mengeluarkan investasi lebih banyak pada faktor tersebut. Kurva nilai, komponen dasar dari kanvas strategi, adalah penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri. (Kim dan Mauborgne, 2005:47-49).

Berdasarkan pengertian tersebut, kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan di masa kini. Kemudian untuk dapat melakukan hal tersebut, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Karena di dalam kurva nilai suatu industri menampilkan banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

### **2.4 Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar**

Terdapat pola-pola yang jelas untuk menciptakan samudra biru, yakni melalui enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar. Enam pendekatan itu sering disebut sebagai kerangka kerja enam jalan. Jalan-jalan ini berlaku umum bagi semua sektor industri dan membantu perusahaan menapaki koridor ide-ide samudra biru yang awet secara komersil (Kim dan Mauborgne, 2005). Berikut adalah enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar:

1. Mencermati industri-industri alternatif

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tapi juga dengan perusahaan-

perusahaan dalam industri lain yang memproduksi jasa atau produk alternatif. Alternatif lebih luas dari pengganti (substitutes). Produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tapi menawarkan fungsi atau utilitas/manfaat inti yang sama, sering kali merupakan pengganti bagi satu sama lain. Disisi lain, alternatif mencakup produk atau jasa yang memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tapi tujuan yang sama.

2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri  
Sebagaimana samudra biru dapat diciptakan dengan mencermati industri industri alternatif, samudra biru juga bisa dikuak dengan mencermati kelompok-kelompok strategis. Istilah ini merujuk pada sekelompok perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama.
3. Mencermati rantai pembeli  
Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran mereka. Tapi, dalam praktik, ada rantai “pembeli-pembeli” yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Pembeli yang membayar produk atau jasa mungkin berbeda dari pengguna sesungguhnya, dan pada sejumlah kasus juga ada pemberi pengaruh yang penting. Meskipun ketiga kelompok ini mungkin tumpang-tindih, mereka seringkali berbeda.
4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap  
Hanya sedikit produk dan jasa yang kedap dari pengaruh. Dalam kebanyakan kasus, produk-produk dan jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu produk dan jasa. Tetapi, dalam kebanyakan industri, para pesaing saling bertemu dalam batasan-batasan penawaran produk dan jasa industri mereka.
5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional bagi pembeli  
Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik. Sejumlah industri berkompetisi terutama pada harga dan berfungsi berdasarkan kalkulasi utilitas/manfaat; daya tarik mereka bersifat rasional. Industri-industri lain berkompetisi terutama pada perasaan; daya tarik mereka emosional.
6. Mencermati waktu  
Semua industri tunduk pada tren eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu. Lihat saja betapa cepatnya pertumbuhan internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat trend-trend ini dengan perpektif yang tepat bisa menunjukkan kepada anda bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru.

## **2.5 Fokus pada Gambaran Besar, Bukan pada Angka**

Sebuah proses terstruktur untuk menggambar dan membahas kanvas strategi yang mendorong strategi suatu perusahaan ke arah samudra biru, yang didasarkan pada enam jalan melibatkan banyak rangsangan visual demi membuka kreativitas orang, dan

memiliki empat langkah utama (Kim dan Mauborgne, 2005). Berikut adalah empat langkah dalam memvisualkan strategi samudra biru:

1. Langkah 1: Kebangkitan Visual

Berusaha menggambar kanvas strategi telah menyadarkan mereka akan pentingnya perubahan, dan ini lebih efektif dibandingkan argumen yang didasarkan pada angka dan kata-kata. Akibatnya, terciptalah hasrat kuat dalam manajemen atas untuk memikirkan ulang secara serius strategi terkini perusahaan mereka.

2. Langkah 2: Eksplorasi Visual

Langkah berikutnya adalah mengirimkan tim ke lapangan, menaruh manajer berhadapan langsung dengan apa yang harus mereka pahami: bagaimana orang menggunakan atau tidak menggunakan produk atau jasa mereka. Penelitian lapangan ini menggugurkan banyak kesimpulan yang didapatkan manajer dalam langkah pertama proses penciptaan strategi.

3. Langkah 3: Pameran Strategi Visual

Menggambar ulang kanvas strategi dan mempresentasikan kanvas-kanvas strategi tersebut merupakan sebuah pameran strategi visual. Pameran strategi yang menghasilkan kurva nilai yang baru akan menunjukkan kriteria dari sebuah strategi yang sukses.

4. Langkah 4: Komunikasi Visual

Setelah strategi masa depan selesai, langkah terakhir adalah mengkomunikasikannya dalam cara yang mudah dimengerti karyawan. Gambar baru tersebut menjadi rujukan bagi semua keputusan investasi.

Dilihat dari hal tersebut maka dengan memvisualkan strategi dapat memudahkan dialog antara unit-unit bisnis terpisah dan pimpinan perusahaan dalam upaya mengubah perusahaan dari pemain samudra merah menjadi pemain samudra biru

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian ini mengamati inovasi nilai yang dilakukan oleh objek penelitian yang telah dipilih peneliti untuk menciptakan samudra biru. Dari metode penelitian studi kasus, maka penelitian ini dilakukan dengan menerapkan kerangka kerja dari Kanvas Strategi Samudra Biru. Dengan menggunakan prinsip-prinsip samudra biru akan memberikan gambaran dan hasil bagaimana objek penelitian tersebut melakukan inovasi nilai dan dapat menciptakan strategi samudra biru.

### **3.2 Uji Validitas**

Teknik uji validitas data yang digunakan adalah metode triangulasi. Pada penelitian ini, metode triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Peneliti melakukan

perbandingan data hasil wawancara dengan data yang diperoleh dari observasi dan pencarian data fakta yang sudah ada dari berbagai sumber.

### 3.3 Sumber Data

Data yang dibutuhkan oleh peneliti terdiri dari dua jenis data yaitu data primer, merupakan sejumlah keterangan atau fakta yang secara langsung diperoleh melalui penelitian lapangan dari sumber pertama. Dalam hal ini adalah data yang didapat melalui observasi langsung pada objek yang akan diteliti, wawancara mendalam pada pihak-pihak terkait yang dapat mendukung hasil penelitian. Sedangkan untuk data sekunder merupakan data yang disiapkan atau dikumpulkan oleh pihak-pihak lain, misalnya dari studi pustaka, buku ataupun data statistik yang ada hubungannya dengan subyek penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Peneliti menggunakan teknik wawancara terbuka dengan *in-depth interview* secara semi terstruktur, guna mendapatkan informasi secara nyata sebelum partisipan berpikir dengan sadar akan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan (Moleong, 2015).

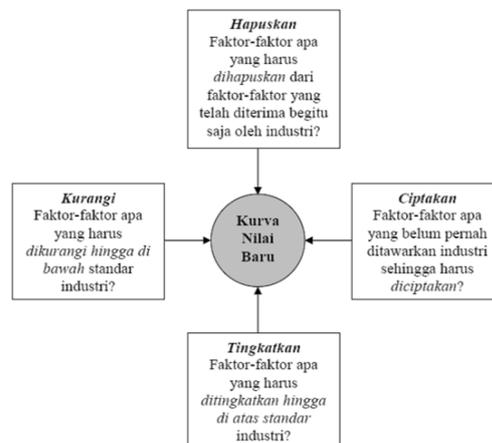
#### 2. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati proses dan peristiwa yang terjadi secara nyata serta memvalidasi hasil data wawancara atau data tertulis dengan situasi riil. Observasi dilakukan peneliti secara langsung terhadap beberapa proses produksi, pemasaran, dan pelayanan.

### 3.5 Kerangka Kerja Analisis

#### 3.5.1 Kanvas Strategi

Menganalisis dengan menggunakan kanvas strategi, memungkinkan peneliti untuk memahami di mana kompetisi perusahaan saat ini sedang berada, dan dapat memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, akan dianalisis menggunakan kerangka kerja empat langkah.



Sumber (Kim & Mauborgne 2005 : 53)

Gambar 3.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam menciptakan kurva nilai baru, kerangka kerja empat langkah harus diarahkan menuju upaya membangun profil strategis perusahaan dengan ciri strategi yang baik. Ketika dituangkan dalam kurva nilai, strategi samudra biru yang efektif, memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi agar strategi perusahaan menjadi jelas, khas, dan mudah dikomunikasikan, yakni: fokus, gerak menjauh (divergensi), moto yang memikat.

### 3.5.2 Rekonstruksi Pasar

Menggunakan enam pendekatan dasar untuk membentuk ulang batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan menciptakan inovasi nilai.

**Tabel 3.1**  
**Kerangka Kerja Enam Jalan**

	Kompetisi Samudra Merah	Penciptaan Samudra Biru
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industri	Mencermati industri alternatif
Kelompok Strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mencermati kelompok strategis dalam industri
Kelompok Pembeli	Berfokus pada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Meredefinisikan kelompok pembeli industri
Cakupan Produk atau Penawaran Jasa	Berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industri	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi Fungsional-Emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional-emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren-tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 116)

### 3.5.3 Visualisasi Strategi

Proses inovasi nilai, yang didasarkan pada enam jalan untuk menciptakan samudra biru, melibatkan banyak rangsangan visual yang memiliki empat langkah utama:

**Tabel 3.2**  
**Empat Langkah dalam Memvisualisasikan Strategi**

Kebangkitan visual	Eksplorasi visual	Pameran Strategi Visual	Komunikasi visual
Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing Anda	Pergi ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan	Menggambar kanvas strategi “masa depan”	Tuangkan profil strategis Anda yang lalu dan

dengan menggambar kanvas strategi Anda “yang ada”  Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi anda	penciptaan samudra biru  Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternative  Melihat faktor apa yang anda hapuskan, ciptakan, atau ubah	Anda didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan  Mendapatkan umpan-balik mengenai kanvas strategi alternative dari konsumen, konsumen pesaing dan nonkonsumen  Menggunakan umpan-balik itu untuk membangun strategi “masa depan” terbaik anda	akan datang di satu halaman untuk mudah dibandingkan  Dukung hanya proyek-proyek dan langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru
--	---	--	---

Sumber : (Kim & Mauborgne 2005 : 116)

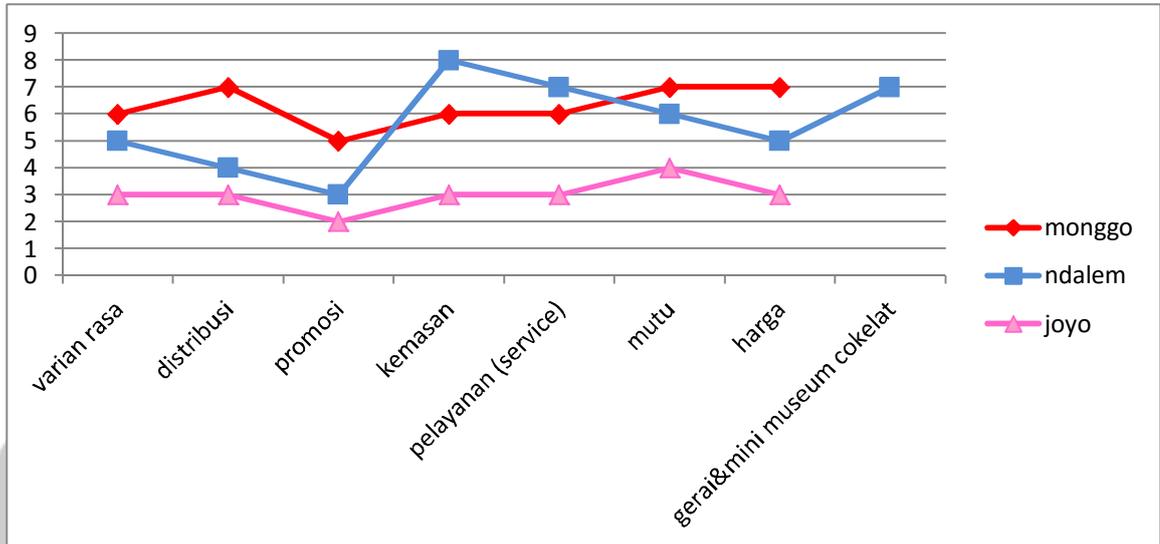
## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1 Analisis Triangulasi

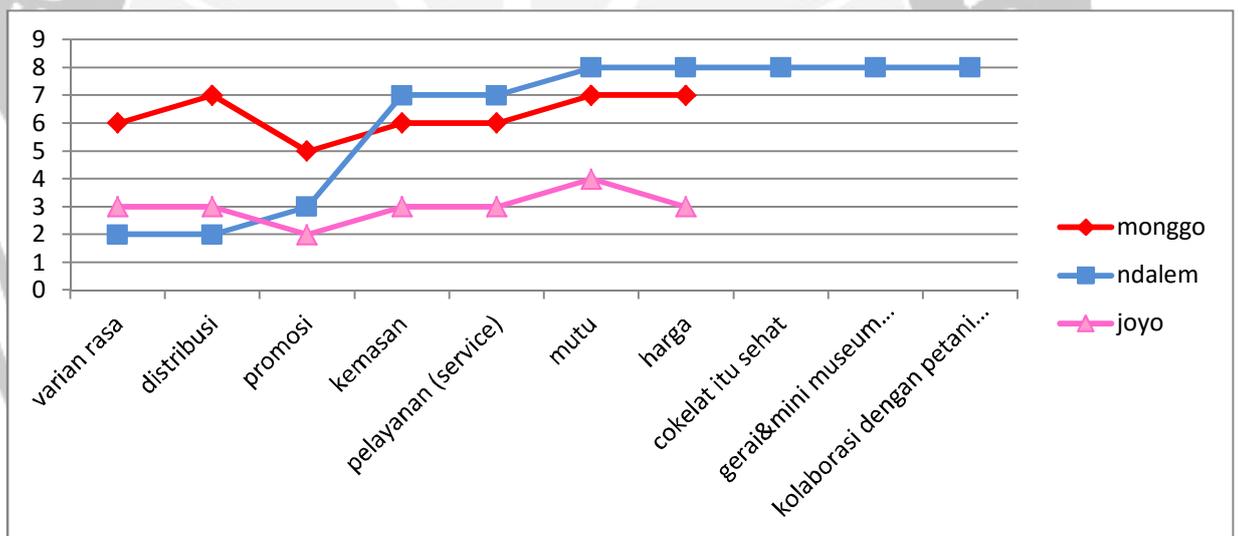
Pada penelitian kali ini metode triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber, yakni dari data hasil wawancara, data yang diperoleh dari observasi dan pencarian data fakta yang sudah ada dari berbagai sumber. Sumber pertama yang peneliti gunakan adalah hasil wawancara yang dilakukan kepada pemilik Cokelat nDalem dan beberapa responden dari Cokelat Monggo, Cokelat nDalem dan Cokelat Joyo. Hasil dari wawancara tersebut dapat memberikan informasi kepada peneliti berkaitan dengan informasi internal perusahaan. Sumber kedua adalah melalui observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti, observasi dilakukan mulai dari proses produksi yang dilakukan oleh Cokelat nDalem, teknik pemasaran, hingga pelayanan. Observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti dapat memberikan gambaran secara nyata mengenai situasi dan kondisi yang ada. Sumber ketiga yakni melalui pencarian data fakta yang sudah ada dari berbagai sumber, seperti melalui website resmi perusahaan ataupun artikel-artikel yang berkaitan dengan subyek yang diteliti. Melalui pencarian data sekunder tersebut, dapat memberikan data-data pendukung berkaitan dengan subyek penelitian. Ketiga sumber data tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain yakni peneliti dapat mengetahui informasi internal perusahaan melalui data hasil wawancara, dan kemudian membuktikannya melalui observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti sendiri dan kemudian melalui

data sekunder, pencarian fakta-fakta lain dari berbagai sumber dapat menjadi pendukung dari hasil penelitian yang ada.

#### 4.2 Analisis Kanvas Strategi



Gambar 4.6 Kurva Nilai Cokelat nDalem produk reguler



Gambar 4.7 Kurva Nilai Cokelat nDalem produk premium

#### 4.3 Analisis Rekonstruksi Pasar

Mencermati Industri Alternatif	Bakpia, Dagadu, Batik, Gudeg kering
Mencermati kelompok strategis dalam industri	Cokelat Monggo & Cokelat Joyo
Mencermati Rantai Pembeli	Partner penjualan, kelompok pembeli perempuan dan sudah berpenghasilan, kelompok pembeli wisatawan asing & domestik
Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap	Sosial media, jasa transportasi becak, andong, karyawan
Mencermati daya tarik emosional/fungsional bagi pembeli	Memiliki daya tarik emosional
Mencermati Waktu	Membangun relasi dengan konsumen sebagai partner bisnis jangka panjang

#### Rekonstruksi Pasar produk reguler

Mencermati Industri Alternatif	Bakpia, Dagadu, Batik, Gudeg kering
Mencermati kelompok strategis dalam industri	Cokelat Monggo & Cokelat Joyo
Mencermati kelompok pembeli	Kelompok pembeli konsumen vegetarian, <i>less sugar diet</i> , dan orang-orang yang peduli akan kesehatan
Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap	Sosial media, jasa transportasi becak, andong, karyawan
Mencermati daya tarik emosional/fungsional bagi pembeli	Memiliki daya tarik fungsional
Mencermati Waktu	Memiliki produk edisi khusus, membangun relasi dengan konsumen sebagai partner bisnis jangka panjang

#### Rekonstruksi Pasar produk premium

#### 4.4 Analisis Visualisasi strategi

Kebangkitan visual	Eksplorasi visual	Pameran Strategi Visual	Komunikasi visual
Menganalisa social media selama beberapa waktu untuk melihat jenis oleh-oleh apa saja yang masih populer di Jogjakarta  Menjalankan strategi bisnis yang tidak berada pada posisi yang sama baik pada	Cokelat nDalem menggunakan semua parameter enam pendekatan dasar untuk membantu membentuk produk.	Melakukan pameran strategi visual dengan cara memberikan gambaran situasi bisnis saat ini dan rencana pengembangan bisnis kedepannya pada seluruh karyawan yang dilakukan setiap	Cokelat nDalem mengkomunikasikan strategi bisnisnya dalam cara yang mudah dimengerti karyawan dengan seringkali bertukar pikiran terutama pada meeting reguler hari Senin untuk menggali ide-ide dari karyawan.

jenis produk, maupun harga terhadap pesaing		hari senin (jika diperlukan) dan setiap akhir tahun.	
---	--	--	--

#### 4.5 Pembahasan

Kanvas strategi produk reguler coklat nDalem memiliki kurva nilai yang menjauh dari pesaingnya hal tersebut ditunjukkan seperti pada gambar 4.6 melalui faktor-faktor persaingan yang ada. Kerangka kerja empat langkah produk reguler yang dimiliki Cokelat nDalem mengarah pada ciri strategi yang baik dalam rangka menciptakan kurva nilai baru. Kurva nilai tersebut memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru yang bagus yakni fokus, divergensi, dan moto yang memikat. Fokus pada target pasar wisatawan dengan mengeluarkan produk yang memiliki cita rasa lokal dan dipadukan dengan menampilkan cerita budaya Indonesia pada design kemasannya. Divergensi dengan menggabungkan gerai dan mini museum coklat nDalem serta rumah produksinya pada satu tempat. Kemudian tagline Tandahati dari Jogja sebagai motto yang dapat menarik perhatian pembeli untuk membeli produk Cokelat nDalem sebagai oleh-oleh khas dari Yogyakarta.

Kanvas strategi produk premium coklat nDalem memiliki kurva nilai yang menjauh dari pesaingnya hal tersebut ditunjukkan seperti pada gambar 4.7 melalui faktor-faktor persaingan yang ada. Kerangka kerja empat langkah produk premium yang dimiliki Cokelat nDalem mengarah pada ciri strategi yang baik dalam rangka menciptakan kurva nilai baru. Kurva nilai tersebut memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru yang bagus yakni fokus, divergensi, dan moto yang memikat. Fokus pada target pasar vegetarian, less sugar diet, dan konsumen yang peduli akan kesehatan dengan mengeluarkan produk yang memiliki kandungan bahan-bahan alami yang menonjolkan rasa asli kakao dan dipadukan dengan menampilkan cerita budaya Indonesia pada design kemasannya. Divergensi dengan mengeluarkan produk yang menonjolkan kandungan coklat yang kaya akan manfaat kesehatan, menggabungkan gerai dan mini museum coklat nDalem serta rumah produksinya pada satu tempat, dan berkolaborasi dengan petani lokal untuk mendapatkan langsung bahan baku pilihan terbaik. Kemudian tagline Tandahati dari Jogja sebagai motto yang dapat menarik perhatian pembeli untuk membeli produk Cokelat nDalem sebagai oleh-oleh khas dari Yogyakarta.

Cokelat nDalem telah melakukan rekonstruksi batasan-batasan pasar untuk menjauh dari kompetisi dan membentuk ulang batasan-batasan pasar dalam rangka menciptakan inovasi nilai. Melalui rekonstruksi tersebut didapati bahwa Cokelat nDalem memposisikan produk regulernya sebagai oleh-oleh khas Yogyakarta dengan menyasar konsumen pada middle up market, untuk menjangkau konsumen dari status sosial menengah kebawah dan berfokus pada pembeli akhir yakni perempuan dengan usia produktif yang telah berpenghasilan karena dianggap memiliki pengaruh terhadap keputusan pembelian dalam keluarga serta wisatawan asing maupun domestik. Kemudian

Cokelat nDalem juga memberikan perhatiannya pada account sosial media yang dimiliki dan partner penjualan, serta jasa transportasi becak dan andong juga karyawan yang ada sebagai produk dan jasa pelengkap yang memberikan pengaruh bagi kelangsungan bisnisnya. Produk reguler Cokelat nDalem berkompetisi pada daya tarik emosional berupa keragaman varian dengan cita rasa lokal dan kemasan yang eye catching, dan mengeluarkan produk cokelat dengan edisi spesial seperti pada hari-hari besar. Cokelat nDalem juga membangun relasi dengan konsumen secara terbuka agar mendapatkan kepercayaan konsumen dan menjadikan konsumen sebagai partner bisnisnya yang dapat membagi pengalaman dan kepuasannya akan produk dan pelayanan yang di dapat dari produk Cokelat nDalem kepada calon konsumen lainnya.

Produk premium juga memiliki batasan-batasan pasar yang menjauh dari kompetisi, perbedaan dari rekonstruksi pasar produk reguler yakni dari segi harga yang cenderung lebih tinggi dari produk reguler namun masih tetap terjangkau oleh konsumen dari status sosial menengah dan berfokus pada pembeli yang sebelumnya diabaikan yakni konsumen vegetarian, less sugar diet, dan orang-orang yang peduli akan kesehatan. Produk premium Cokelat nDalem juga berkompetisi pada daya tarik fungsional yakni cokelat sebagai makanan kesehatan yang kaya akan manfaat.

Rangsangan visual yang dilakukan Cokelat nDalem untuk menciptakan samudra biru yakni dengan menganalisa social media selama beberapa waktu untuk melihat jenis oleh-oleh apa saja yang masih populer di Jogjakarta, kemudian memilih cokelat sebagai produk oleh-oleh sebagai positioning cokelatnnya. Kemudian Cokelat nDalem menjalankan strategi awal bisnis mereka yang memang sudah dipersiapkan bahwa cokelatnnya tidak akan berada pada posisi yang sama baik pada jenis produk, maupun harganya yakni dengan menasar pada middle up market. Setelah itu, Cokelat nDalem menggunakan parameter dari kerangka enam jalan untuk membantu membentuk produk seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Pameran strategi visual pun dilakukan dengan cara memberikan gambaran situasi bisnis saat ini dan rencana pengembangan bisnis kedepannya pada seluruh karyawan yang dilakukan setiap akhir tahun ataupun setiap hari senin jika diperlukan. Strategi tersebut kemudian dikomunikasikan melalui meeting reguler yang dilakukan setiap hari Senin untuk menggali ide-ide dari karyawan dan menentukan ide yang kemudian bisa diaplikasikan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

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.

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.

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**

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**

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 Kepariwisata 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](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](http://www.chocolatemonggo.com) pada tanggal 22 Mei 2016.
- Website Cokelat nDalem, (2016), Informasi Produk diakses dari [www.cokelatndalem.com](http://www.cokelatndalem.com) pada tanggal 21 Mei 2016.
- Website Cokelat Joyo, (2016), Informasi Produk diakses dari [www.cokrotelacake.com](http://www.cokrotelacake.com) pada tanggal 24 Mei 2016.