

**EVALUASI PENERAPAN STRATEGI *BLUE OCEAN*
DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI
PADA KLINIK KOPI YOGYAKARTA**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana

Akuntansi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Gloria Agatha Endra Wijaya

NPM: 16 04 23095

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
YOGYAKARTA
FEBRUARI 2020**

Skripsi

**EVALUASI PENERAPAN STRATEGI *BLUE OCEAN*
DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI
PADA KLINIK KOPI YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

GLORIA AGATHA ENDRA WIJAYA

NPM: 16 04 23095

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



Dra. Ch. Wiwik Sunarni, MSA., Akt., CA.

10 Februari 2020

Skripsi

**EVALUASI PENERAPAN STRATEGI *BLUE OCEAN*
DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI
PADA KLINIK KOPI YOGYAKARTA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh

Gloria Agatha Endra Wijaya

NPM: 16 04 23095

telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 5 Maret 2020

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

**sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi (S1)
program Studi Akuntansi**

SUSUSAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji



Endang Raino W., SE., M.Si.

Anggota Panitia Penguji



Dra. Ch. Wiwik Sunarni, MSA., Akt., CA.



Dr. HY. Sri Widodo, MM., Akt., CA.

Yogyakarta, 5 Maret 2020

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



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

PERNYATAAN

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

**EVALUASI PENERAPAN STRATEGI *BLUE OCEAN*
DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI
PADA KLINIK KOPI YOGYAKARTA**

benar-benar hasil karya saya 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 di kemudian 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 kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 10 Februari 2020

Penulis,



Gloria Agatha Endra Wijaya

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih, berkat dan pertolongannya yang senantiasa ada bagi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik, itu semua adalah anugerah. Selain itu, dalam penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang turut memberikan dukungan kepada penulis. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Papa dan Mama, yang selalu mendoakan tanpa henti dan memberikan dukungan dalam segala keadaan, serta memberikan berbagai nilai hidup sehingga penulis mampu melewati berbagai macam lika-liku kehidupan. Kalianlah alasan penulis ada sebagaimana penulis ada saat ini. Terima kasih untuk segalanya.
2. Ibu Dra. Ch. Wiwik Sunarni, MSA., Akt., CA., selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan setia dan sabar membimbing serta mendidik penulis sehingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Mas Pepeng, selaku pemilik Klinik Kopi yang dengan sangat baik mengizinkan penulis menjadikan Klinik Kopi sebagai objek penelitian dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi, serta memberikan banyak nilai-nilai hidup dibalik kesuksesan besarnya.
4. Excel Gaddiel Endra Wijaya, terima kasih telah menjadi adik yang sangat baik dan menghibur dengan candaannya, serta memberikan teladan bagi penulis melalui semangatnya dalam mencapai mimpi-mimpinya.
5. Seluruh keluarga besar Endra Wijaya dan Dethan, terima kasih atas segala doa dan dukungannya.

6. Annisa Fitri Anggraini, sahabat sejak Sekolah Menengah Pertama yang selalu ada dan memberikan dukungan.
7. Natasya Sylvia Solihin, Alfany Rezka Putri Santosa dan Vania Celeste Dirgawinata, sahabat-sahabat “Wates Squad” yang telah dipertemukan sejak semester satu, yang selalu ada bersama-sama melewati lika-liku perkuliahan, memberikan semangat dan dukungan dalam setiap keadaan, memberikan pertolongan dikala susah, serta menghibur dengan segala canda tawanya.
8. Susan, Irun, Silvi, Anggi, Irna dan Diana, teman-teman Sekolah Menengah Kejuruan yang selalu mendukung.
9. Shara, Hetty, Yuny, teman-teman seperjuangan skripsi yang selalu memberikan semangat dan meluangkan waktu bersama-sama untuk sejenak melepaskan penat.
10. Willfo, Pingkan, Fani dan Kitty, teman-teman seperjuangan bimbingan lainnya, terima kasih telah mau berbagi suka duka dan saling memberikan semangat dalam melewati segala hambatan.
11. Teman-teman kos BS 4, terima kasih telah memberikan semangat.
12. Teman-teman KKN Kelompok 86 yang memiliki pengertian akan kesibukan penulis dalam menyusun skripsi. Terima kasih telah menyemangati.
13. Seluruh teman-teman FBE UAJY angkatan 2016, terima kasih atas segala kebersamaan dalam menempuh studi di FBE UAJY.
14. Semua orang yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis hanya dapat mengucapkan terima kasih.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, Februari 2020

Penulis,

Gloria Agatha Endra Wijaya



MOTTO

*"Aku tahu, bahwa Engkau sanggup melakukan segala sesuatu,
dan tidak ada rencana-Mu yang gagal"*

-Ayub 42 : 2-

*"Hidup adalah pilihan. Dimanapun dan kapanpun, kamu akan selalu
diperhadapkan dengan pilihan. Jadi, putuskanlah pilihanmu dengan
tepat, karena apa yang kamu pilih hari ini akan menentukan
bagaimana kamu di masa depan"*

-R'One-



PERSEMBAHAN



Kupersembahkan karya ini untuk:

Tuhan Yesus Kristus

Papa dan Mama Tercinta

Adik Tersayang

Keluarga besarku

Sahabat dan teman-temanku

Terimakasih atas segalanya..

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN MOTTO	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
INTISARI	xvi

BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1. Latar Belakang Masalah.....	1
I.2. Rumusan Masalah	4
I.3. Batasan Masalah.....	4
I.4. Tujuan Penelitian.....	5
I.5. Manfaat Penelitian.....	5
I.6. Metodologi Penelitian	5
I.6.1. Objek Penelitian.....	5
I.6.2. Data yang Dibutuhkan	6
I.6.3. Teknik Pengumpulan Data.....	6
I.6.4. Rencana Analisa.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
II.1. Strategi	8
II.1.1. Definisi Strategi	8
II.1.2. Tingkatan Strategi.....	9
II.1.3. Tahap Implementasi Strategi	10
II.1.4. Pilihan Strategi.....	12
II.2. Strategi <i>Blue Ocean</i>	13

II.2.1.	Definisi Strategi <i>Blue Ocean</i> dan Strategi <i>Red Ocean</i>	13
II.2.2.	Strategi <i>Blue Ocean</i> VS Strategi <i>Red Ocean</i>	14
II.2.3.	Langkah dan Alat dalam Proses Pergeseran <i>Blue Ocean</i>	15
BAB III GAMBARAN UMUM KLINIK KOPI		24
III.1.	Profil Singkat.....	24
III.2.	Sejarah	24
III.3.	Perkembangan	26
III.4.	Struktur Organisasi.....	26
III.5.	Budaya Organisasi.....	28
III.6.	Tujuan Organisasi.....	29
III.7.	Target Indikator Keberhasilan dari Tujuan	29
BAB IV ANALISIS DATA.....		33
IV.1.	Menyediakan Kopi yang Berbeda dengan Kualitas yang Baik (Tanpa Gula dan Susu).....	34
IV.1.1.	Target	34
IV.1.2.	Realisasi	35
IV.1.3.	Pembahasan.....	42
IV.2.	Mengedukasi Petani	42
IV.2.1.	Target	42
IV.2.2.	Realisasi	43
IV.2.3.	Pembahasan.....	44
IV.3.	Mengedukasi Pelanggan dengan Pelayanan yang Hangat.....	44
IV.1.	Target.....	44
IV.2.	Realisasi	45
IV.3.	Pembahasan	45
IV.4.	Memiliki Mesin <i>Grinder</i>	46
IV.4.1.	Target	46
IV.4.2.	Realisasi	46
IV.4.3.	Pembahasan.....	47
IV.5.	Memiliki Mesin <i>Roasting</i>	47
IV.5.1.	Target	47
IV.5.2.	Realisasi	48

IV.5.3. Pembahasan.....	49
IV.6. Memiliki Tempat Beroperasi Sendiri	49
IV.6.1. Target	49
IV.6.2. Realisasi	49
IV.6.3. Pembahasan.....	50
IV.7. Sumber Dana Tidak Ada yang Berasal dari Hutang	51
IV.7.1. Target	51
IV.7.2. Realisasi	51
IV.7.3. Pembahasan.....	52
IV.8. Menciptakan Kawasan Ramah Lingkungan.....	52
IV.8.1. Target	52
IV.8.2. Realisasi	53
IV.8.3. Pembahasan.....	57
IV.9. Hasil Keseluruhan	57
BAB V PENUTUP.....	58
V.1. Kesimpulan.....	58
V.2. Keterbatasan Penelitian	58
V.3. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Tujuan Organisasi dan Indikator Keberhasilan	4
Tabel II.1	Strategi <i>Red Ocean</i> VS Strategi <i>Blue Ocean</i>	14
Tabel III.1	Target Indikator Keberhasilan dari Menyediakan Kopi yang Berbeda dengan Kualitas yang Baik (Tanpa Gula dan Susu)	30
Tabel III.2	Target Indikator Keberhasilan dari Mengedukasi Petani.....	30
Tabel III.3	Target Indikator Keberhasilan dari Mengedukasi Pelanggan dengan Pelayanan yang Hangat	30
Tabel III.4	Target Indikator Keberhasilan dari Memiliki Mesin <i>Grinder</i>	31
Tabel III.5	Target Indikator Keberhasilan dari Memiliki Mesin <i>Roasting</i>	31
Tabel III.6	Target Indikator Keberhasilan dari Memiliki Tempat Beroperasi Sendiri	31
Tabel III.7	Target Indikator Keberhasilan dari Sumber Dana Tidak Ada yang Berasal dari Hutang.....	31
Tabel III.8	Target Indikator Keberhasilan dari Menciptakan Kawasan Ramah Lingkungan	32
Tabel IV.1	Target Indikator Keberhasilan dari Menyediakan Kopi yang Berbeda dengan Kualitas yang Baik (Tanpa Gula dan Susu)	34
Tabel IV.2	Realisasi Jenis Produk yang Dijual.....	36
Tabel IV.3	Realisasi Tingkat Penjualan Kopi	37
Tabel IV.4	Realisasi Tingkat Penjualan Kue	37
Tabel IV.5	Realisasi Tingkat Penjualan Biji Kopi	38
Tabel IV.6	Realisasi Tingkat Penjualan <i>Koka</i>	39
Tabel IV.7	Realisasi Tingkat Penjualan Kaos.....	40
Tabel IV.8	Realisasi Tingkat Penjualan <i>Slingbag</i>	40
Tabel IV.9	Realisasi Tingkat Penjualan <i>Totebag</i>	41
Tabel IV.10	Realisasi Tingkat Penjualan Pin	41
Tabel IV.11	Realisasi <i>Minimum Customer Acquisition</i>	42
Tabel IV.12	Target Indikator Keberhasilan dari Mengedukasi Petani	43
Tabel IV.13	Realisasi Jumlah Petani yang Diedukasi dan Wilayahnya	44
Tabel IV.14	Target Indikator Keberhasilan dari Mengedukasi Pelanggan dengan Pelayanan yang Hangat	45

Tabel IV.15 Realisasi Jumlah Pelanggan yang Diedukasi.....	45
Tabel IV.16 Target Indikator Keberhasilan dari Memiliki Mesin <i>Grinder</i>	46
Tabel IV.17 Realisasi Jumlah Mesin <i>Grinder</i>	47
Tabel IV.18 Target Indikator Keberhasilan dari Memiliki Mesin <i>Roasting</i>	48
Tabel IV.19 Realisasi Jumla Mesin <i>Rosting</i>	48
Tabel IV.20 Target Indikator Keberhasilan dari Memiliki Tempat Beroperasi Sendiri	49
Tabel IV.21 Realisas Tempat Beroperasi Sendiri dan Ijin MendirikanUsaha	50
Tabel IV.22 Target Indikator Keberhasilan dari Sumber Dana Tidak Ada yang Berasal dari Hutang.....	51
Tabel IV.23 Realisasi Jumlah Hutang.....	52
Tabel IV.24 Target Indikator Keberhasilan dari Menciptakan Kawasan Ramah Lingkungan	53
Tabel IV.25 Realisasi Jumlah dan Luas Area Hijau	54
Tabel IV.26 Realisasi Tanaman dan Hewan yang Ada	54
Tabel IV.27 Realisasi Jumlah Komposter.....	56
Tabel IV.28 Realisasi Alokasi Biaya untuk Lingkungan.....	56
Tabel IV.29 Hasil Keseluruhan.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Perumusan Strategi	11
Gambar III.1 Struktur Organisasi Klinik Kopi	28



**EVALUASI PENERAPAN STRATEGI *BLUE OCEAN*
DALAM MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI
PADA KLINIK KOPI YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

GLORIA AGATHA ENDRA WIJAYA

NPM: 16 04 23095

Pembimbing:

Dra. Ch. Wiwik Sunarni, MSA, AK., CA.

Intisari

Dalam memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, maka strategi yang tepat sangatlah diperlukan. Strategi dikatakan tepat apabila tujuan dari suatu organisasi tercapai. Strategi terus berubah dan muncul suatu strategi baru yang dinamakan strategi *Blue Ocean*. Saat ini bisnis kedai kopi di Yogyakarta sangatlah kompetitif. Di Yogyakarta terdapat suatu kedai kopi yang telah menerapkan strategi *Blue Ocean* yaitu Klinik Kopi. Dan strategi *Blue Ocean* yang telah diterapkan oleh Klinik Kopi selanjutnya perlu dilakukan evaluasi sebagai sarana untuk mengetahui apakah strategi ini tepat atau tidak.

Langkah-langkah analisis data yang akan dilakukan adalah (1) membandingkan realisasi dengan target dari indikator keberhasilan setiap tujuan organisasi di tahun 2017, 2018 dan 2019. Dari langkah ini ditentukan apakah indikator setiap tujuan organisasi di tahun 2017, 2018 dan 2019 mencapai target atau tidak. (2) memberikan kesimpulan apakah strategi sudah tepat atau tidak dengan ketentuan jika 80% dari tujuan tercapai, maka strategi *Blue Ocean* yang telah diterapkan sudah tepat.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi *Blue Ocean* pada Klinik Kopi Yogyakarta dalam mencapai tujuan organisasi sudah tepat, dimana realisasi telah mencapai seluruh target dari indikator keberhasilan tujuan organisasi. Dengan kata lain seluruh tujuan organisasi di tahun 2017, 2018 dan 2019 telah tercapai.

Kata Kunci: Evaluasi Strategi, Strategi *Blue Ocean*, Mencapai Tujuan Organisasi

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Di era ini persaingan bisnis semakin kompetitif. Untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin kompetitif tersebut, maka strategi yang tepat sangatlah diperlukan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), suatu strategi yang digunakan oleh organisasi adalah rencana-rencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Untuk memberikan jaminan dilaksanakannya strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai, maka organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah alat untuk mengimplementasikan suatu strategi. Oleh karena itu, yang seharusnya diperhatikan dalam desain sistem pengendalian adalah apakah perilaku yang didorong oleh sistem tersebut merupakan perilaku yang diperlukan oleh suatu strategi (Anthony dan Govindarajan, 2011). Perilaku yang dibutuhkan suatu strategi merupakan tindakan yang dilakukan guna mencapai tujuan organisasi. Sehingga, dalam perumusan strategi salah satu tahap yang penting adalah perumusan tujuan organisasi. Disini terlihat adanya hubungan yang erat antara strategi dan tujuan organisasi. Dan dapat disimpulkan bahwa strategi dikatakan tepat apabila tujuan dari suatu organisasi tercapai. Oleh sebab itu, penting bagi suatu organisasi untuk memiliki strategi yang tepat agar mampu memenangkan persaingan.

Strategi terus berubah dan muncul suatu strategi baru yang dinamakan dengan strategi *Blue Ocean*. Strategi *Blue Ocean* merumuskan pandangan mengenai alam pasar yang terdiri dari samudra merah dan samudra biru. Menurut Kim dan Mauborgne (2017), samudra merah adalah semua industri yang ada sekarang tempat sebagian besar organisasi bertarung. Samudra biru adalah semua industri yang belum diciptakan, dimana laba dan pertumbuhan makin banyak terjadi. Kemudian pergeseran dari samudra merah menuju samudra biru tersebut dinamakan pergeseran samudra biru (*blue ocean shift*). Dan setiap langkah dalam pergeseran samudra biru tersebut masing-masing memiliki teknik analitis seperti peta perintis-pejalan-penetap, kanvas strategi, peta pembeli, tiga tingkat non-konsumen, kerangka enam jalur dan kerangka empat aksi.

Saat ini Indonesia termasuk dalam salah satu negara dengan konsumsi kopi terbesar di dunia. Data *International Coffee Organization* (ICO) mencatat konsumsi kopi Indonesia periode 2018/2019 mencapai 4,8 juta kemasan 60 kilogram, dimana jumlah tersebut meningkat dari tahun ke tahun. Konsumsi kopi yang meningkat ini juga didukung oleh berkembangnya bisnis kedai kopi. Salah satunya ada pada daerah Yogyakarta.

Di Yogyakarta bisnis kedai kopi telah berkembang pesat. Mengutip dari BERNAS.id pada tanggal 13 Mei 2018, dikatakan bahwa Perkembangan ini dikarenakan adanya pergeseran budaya minum teh (ngeteh) ke budaya minum kopi (ngopi) sejak tiga hingga empat tahun belakangan ini. BERNAS.id juga mengatakan bahwa pada tahun 2014 jumlah kedai kopi di Yogyakarta hanya sebanyak 350 kedai, namun pada tahun 2015 berkembang menjadi 600 kedai dan berkembang terus hingga 2018 mencapai 1.100 kedai kopi yang tersebar di

seluruh wilayah DIY. Jumlah tersebut adalah jumlah kedai kopi yang terdaftar, sementara yang belum terdaftar bisa lebih dari itu. Hal tersebut membuktikan bahwa bisnis kedai kopi sangatlah kompetitif di Yogyakarta.

Di Yogyakarta terdapat suatu kedai kopi bernama Klinik Kopi. Klinik Kopi yang didirikan pada tahun 2013 oleh Firmasyah atau yang kerap disapa Pepeng ini berlokasi di jalan Kaliurang kilometer 7,5. Berdasarkan wawancara langsung dengan pemilik, Tujuan didirikan Klinik Kopi adalah menyediakan kopi yang berbeda dengan kualitas yang baik (tanpa gula dan susu). Kemudian seiring berjalannya waktu, Klinik Kopi memiliki beberapa tujuan lain, tujuan tersebut adalah mengedukasi petani, mengedukasi pelanggan dengan pelayanan yang hangat, memiliki mesin *grinder*, memiliki mesin *roasting*, memiliki tempat beroperasi sendiri, tidak memiliki hutang dan menciptakan kawasan ramah lingkungan. Klinik Kopi juga merupakan suatu kedai kopi yang telah menerapkan strategi *Blue Ocean*. Pernyataan tersebut berdasarkan penelitian terdahulu yang hasilnya menunjukkan bahwa posisi Klinik Kopi pada kanvas strategi memiliki kecenderungan menerapkan *blue ocean strategy*. Penggunaan strategi *Blue Ocean* pada Klinik Kopi juga diperoleh dari pengamatan langsung oleh penulis dengan analisis kanvas strategi dan *ERRC grid* (Skema hapuskan-kurangkan-tingkatkan-ciptakan). Dan hasilnya juga menunjukkan bahwa Klinik Kopi telah menerapkan *blue ocean strategy*.

Strategi *Blue Ocean* yang telah diterapkan Klinik Kopi ini selanjutnya perlu dilakukan evaluasi sebagai sarana untuk mengetahui apakah strategi ini sudah tepat dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, penulis tertarik untuk

melakukan penelitian yang berjudul “**Evaluasi Penerapan Strategi *Blue Ocean* dalam Mencapai Tujuan Organisasi pada Klinik Kopi Yogyakarta**”.

I.2. Rumusan Masalah

Pentingnya strategi yang tepat akan mempengaruhi bagaimana suatu organisasi memenangkan persaingan pada bisnis yang sangat kompetitif. Strategi dikatakan tepat apabila tujuan organisasi tercapai. Strategi *Blue Ocean* yang telah diterapkan Klinik Kopi sejak 2016 selanjutnya perlu dilakukan evaluasi. Oleh sebab itu, pada penelitian ini akan diteliti apakah penerapan strategi *Blue Ocean* pada Klinik Kopi Yogyakarta dalam mencapai tujuan organisasi sudah tepat.

I.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus, maka dibatasi pada :

1. Periode analisis adalah 2 tahun terakhir, yaitu tahun 2018 dan tahun 2019
2. Strategi dikatakan tepat jika tujuan tercapai. Adapun indikator keberhasilan dari tujuan organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel I.1
Tujuan Organisasi dan Indikator Keberhasilan

No.	Tujuan Organisasi	Indikator Keberhasilan
a.	Menyediakan kopi yang berbeda dengan kualitas yang baik (tanpa gula dan susu)	Jenis produk yang dijual, tingkat penjualan, minimum <i>customer acquisition</i>
b.	Mengedukasi petani	Jumlah petani dan jumlah wilayah yang diedukasi
c.	Mengedukasi pelanggan dengan pelayanan yang hangat	Jumlah pelanggan
d.	Memiliki mesin <i>grinder</i>	Jumlah mesin <i>grinder</i>

e.	Memiliki mesin <i>roasting</i>	Jumlah mesin <i>roasting</i>
f.	Memiliki tempat beroperasi sendiri	Memiliki tempat beroperasi sendiri dan ijin mendirikan usaha (warga)
g.	Sumber dana tidak ada yang berasal dari hutang	Jumlah hutang
h.	Menciptakan kawasan ramah lingkungan	Jumlah dan luas area hijau, adanya tanaman dan hewan, adanya komposter, alokasi biaya untuk pemeliharaan lingkungan

I.4. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan strategi *Blue Ocean* pada Klinik Kopi Yogyakarta dalam mencapai tujuan organisasi sudah tepat.

I.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen Klinik Kopi Yogyakarta dalam menerapkan strategi *Blue Ocean* agar dapat menjadi lebih baik kedepannya.

I.6. Metodologi Penelitian

I.6.1. Objek Penelitian

Menurut Hartono (2013), objek merupakan suatu entitas yang akan diteliti dan berupa perusahaan, manusia, karyawan, atau lainnya. Objek dalam penelitian ini ialah Klinik Kopi Yogyakarta yang beralamat di jalan Kaliurang kilometer 7,5.

I.6.2. Data yang Dibutuhkan

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi (Sekaran dan Bougie, 2013). Dalam penelitian ini data primer berupa hasil wawancara dengan manajer operasional dan observasi. Hasil wawancara dan observasi tersebut mengenai jenis produk yang dijual, jumlah petani dan wilayah yang diedukasi, jumlah mesin *grinder*, jumlah mesin *roasting*, proses memiliki tempat beroperasi sendiri, jumlah dan luas area hijau, jenis tanaman dan hewan yang ada, dan jumlah komposter yang dimiliki.

2. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran dan Bougie, 2013). Dalam penelitian ini data sekunder berupa data penjualan, data pelanggan baru, daftar hutang dan data biaya pemeliharaan lingkungan.

I.6.3. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), teknik pengumpulan data adalah cara memperoleh informasi mengenai isu yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data untuk memperoleh data primer adalah dengan wawancara terstruktur kepada manajer operasional dan observasi. Sedangkan untuk memperoleh data sekunder dilakukan dengan pengumpulan data dengan

dokumen. Adapun definisi masing-masing teknik yang digunakan dalam perolehan data adalah sebagai berikut :

1. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan ketika sejak awal diketahui informasi apa yang diperlukan (Sekaran dan Bougie, 2013).
2. Observasi adalah teknik alami yang efektif untuk mengumpulkan data terkait tindakan dan perilaku (Sekaran dan Bougie, 2013).
3. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2017).

I.6.4. Rencana Analisa

Analisa data dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan target dari indikator keberhasilan tujuan organisasi di tahun 2017, 2018 dan 2019. Perbandingan antara realisasi dan target akan menunjukkan adanya penyimpangan positif, penyimpangan negatif atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui target yang telah ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai target yang ditetapkan. Dan penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan target yang ditetapkan. Kemudian kesimpulan ditetapkan oleh penulis bahwa strategi sudah tepat jika 80% dari tujuan organisasi tercapai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Strategi

II.1.1. Definisi Strategi

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), suatu strategi yang digunakan organisasi adalah rencana-rencana untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Organisasi yang dikelola dengan baik mempunyai satu strategi atau lebih, walaupun mungkin tidak dinyatakan secara eksplisit.

Menurut Hill dan Jones (1992 ; dalam Susato, 2014), strategi dilihat dari dua sisi, yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan baru (*modern*). Pada pendekatan tradisional (*the traditional approach*), strategi dipandang sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama perusahaan, kebijakan-kebijakan dan tahapan tindakan-tindakan yang mengarah pada keseluruhan yang bersifat kohesif atau saling terkait. Pada pendekatan baru (*the modern approach*), strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan.

Menurut Susanto (2014), strategi perusahaan didefinisikan sebagai: (1) Alat bagi perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya, (2) Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh perusahaan sebagai hasil pengkajian mendalam terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, dan (3) Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih oleh perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana-rencana yang dirumuskan berdasarkan hasil kajian mengenai kondisi organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi tersebut.

II.1.2. Tingkatan Strategi

Menurut Anthony dan Govindarajan (2011), perusahaan menggunakan strategi pada dua tingkatan, yaitu:

1. Strategi Tingkat Korporat

Strategi korporat yaitu strategi mengenai keberadaan perusahaan di tengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Pada tingkat korporat, masalah yang biasanya dihadapi adalah definisi bisnis di mana perusahaan akan berpartisipasi dan penugasan sumber daya antar bisnis-bisnis tersebut. Analisis strategi tingkat korporat menghasilkan keputusan yang melibatkan bisnis yang akan ditambah, bisnis yang akan dipertahankan, bisnis yang akan ditekankan, bisnis yang akan dikurangi perhatiannya, dan bisnis yang didivestasi (dijual).

2. Strategi Tingkat Unit Bisnis

Pada tingkat korporat, persaingan antar perusahaan dengan diversifikasi tidak berlangsung. Unit bisnis dalam satu perusahaan bersaing dengan unit bisnis dalam perusahaan lain. Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi. Strategi unit bisnis bergantung pada dua aspek yang saling berkaitan yaitu misinya dan keunggulan kompetitif.

II.1.3. Tahap Implementasi Strategi

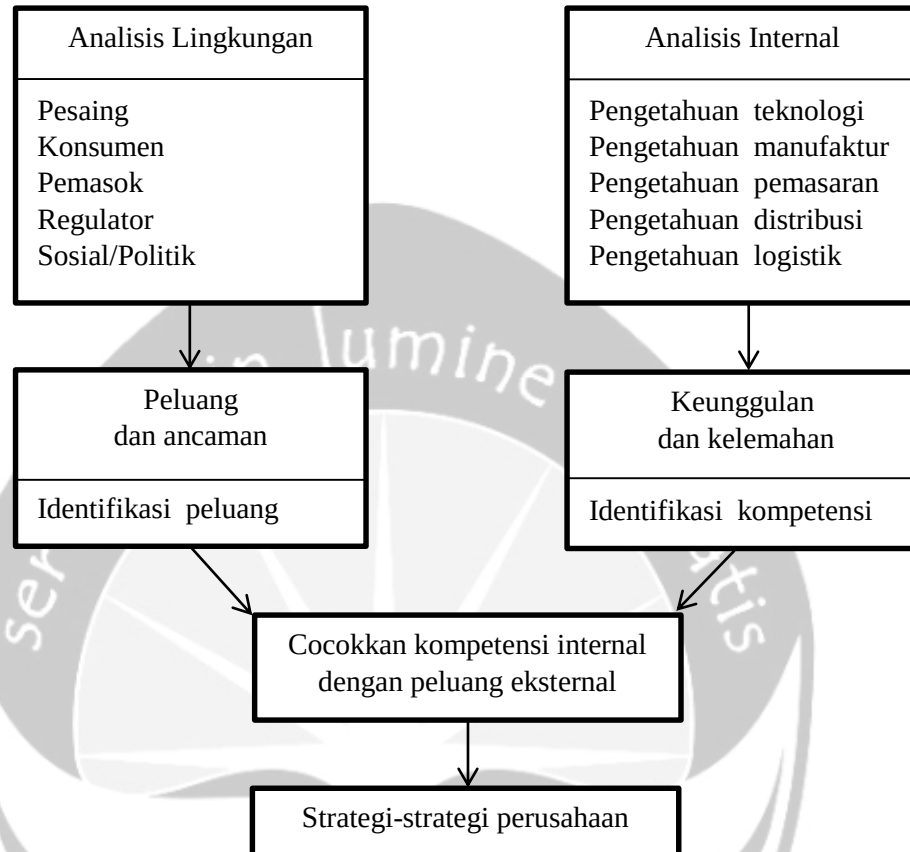
Tahap implementasi strategi ini memiliki kesamaan dengan tahap proses manajemen strategi, adapun tahap-tahap tersebut antara lain sebagai berikut (Supriyono, 1999):

1. Perumusan Strategi

Menurut Andrews (1971 ; dalam Anthony dan Govindarajan, 2011), perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan. Kemudian mereka memutuskan strategi yang sesuai antara kompetensi inti perusahaan dan peluang lingkungan. Gambar II.1 dibawah ini menggambarkan secara sistematis pengembangan strategi.

Peran akuntansi disini terlihat melalui penggunaan informasi akuntansi manajemen sebagai dasar analisis keuangan. Analisis keuangan merupakan salah satu aspek penting dalam proses mengevaluasi alternatif-alternatif strategis. Strategi yang tak layak secara keuangan atau tidak menghasilkan kembalian keuangan yang cukup tidak dapat menjadi strategi-strategi yang tepat.

Gambar II.1
Perumusan Strategi



(Sumber: Anthony dan Govindarajan, 2011)

2. Pengkomunikasian Strategi

Pengkomunikasian strategi merupakan tahap yang dilakukan setelah perumusan strategi dilakukan. Pengkomunikasian strategi dilakukan melalui organisasi dengan menggunakan laporan akuntansi manajemen. Informasi yang disajikan dalam laporan merupakan informasi yang harus memperoleh perhatian para penerimanya. Akuntansi manajemen yang baik melaporkan informasi yang kritikal bagi suksesnya strategi yang digunakan.

3. Pengembangan dan Pelaksanaan Taktik (Implementasi Strategi)

Pada tahap ini, dikembangkan taktik-taktik luas khusus yang mendukung strategi secara menyeluruh dan selanjutnya melaksanakannya secara lengkap. Analisis keuangan, berdasarkan informasi akuntansi merupakan salah satu elemen penting dalam memutuskan program-program taktikal yang sangat efektif dalam membantu suatu perusahaan untuk mencapai tujuan strategis.

4. Pengembangan dan Pengimplementasian Pengendalian (Evaluasi Strategi)

Pemantauan keberhasilan tahap-tahap implementasi dalam pencapaian tujuan atau juga disebut dengan evaluasi strategi adalah penilaian dari suatu strategi yang telah diterapkan oleh suatu organisasi. Di tahap ini kinerja diukur berdasarkan indikator keberhasilan dari masing-masing tujuan organisasi. Hasil dari tahap ini adalah kesimpulan mengenai apakah implementasi dari strategi yang digunakan sudah tepat dan solusi berupa perbaikan strategi pada peningkatan kinerja bisnis dimasa depan.

II.1.4. Pilihan Strategi

Menurut Supriyono (1999), perusahaan memiliki dua pilihan strategi yaitu:

1. Strategi Biaya Rendah

Strategi biaya rendah (kepemimpinan biaya) adalah salah satu cara bersaing dengan menekan biaya serendah mungkin dibandingkan dengan para pesaingnya. Strategi biaya rendah dapat dicapai melalui:

- a. Ekonomi skala dalam produksi
- b. Dampak kurva pengalaman
- c. Pengendalian biaya-secara ketat
- d. Peminisasian biaya dalam bidang tertentu

2. Strategi Diferensiasi Produk

Strategi diferensiasi produk adalah salah satu cara bersaing dengan menawarkan produk-produk unggul. Fokus utama strategi diferensiasi adalah menciptakan keunikan produk menurut pandangan konsumen.

II.2. Strategi Blue Ocean

II.2.1. Definisi Strategi *Blue Ocean* dan Strategi *Red Ocean*

Dalam tahap menuju strategi *blue ocean*, terdapat suatu strategi yang dinamakan strategi *red ocean*. Proses dari strategi *red ocean* menuju strategi *blue ocean* dinamakan pergeseran *blue ocean* (*blue ocean shift*). Sedangkan definisi strategi *blue ocean* dan strategi *red ocean* sendiri menurut Kim dan Mauborgne (2005), yaitu:

1. Strategi *blue ocean* adalah strategi yang memadukan biaya rendah dan diferensiasi produk, dimana strategi ini menjauhi persaingan dengan menciptakan pangsa pasar baru, sehingga tercipta permintaan dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan.

2. Strategi *red ocean* adalah strategi yang merupakan keputusan dari pilihan apakah akan menetapkan biaya rendah atau diferensiasi produk, dimana batasan-batasan dalam industri telah didefinisikan dan diterima, dan aturan-aturan persaingan telah diketahui, sehingga perusahaan berusaha mengalahkan lawan demi mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

II.2.2. Strategi Blue Ocean VS Strategi Red Ocean

Tabel II.1
Strategi Red Ocean VS Strategi Blue Ocean

Strategi Red Ocean	Strategi Blue Ocean
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-cost trade off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi <i>atau</i> biaya rendah.	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi <i>dan</i> biaya rendah.

(Sumber: Kim dan Mauborgne, 2005)

Terdapat beberapa perbedaan antara strategi *red ocean* dan strategi *blue ocean*. Tabel II.1 diatas menerangkan mengenai perbedaan tersebut. Dalam strategi *red ocean* persaingan terjadi pada ruang pasar yang telah ada. Sehingga perusahaan berusaha memenangkan kompetisi, berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar atau mengeksploitasi permintaan yang ada. Sebaliknya, dalam strategi *blue ocean*,

persaingan terjadi pada ruang pasar yang belum ada pesaingnya, dimana ruang pasar baru diciptakan. Sehingga menciptakan dan menangkap permintaan baru, serta kompetisi menjadi tidak relevan karena aturan-aturan baru akan dibentuk.

Pada pandangan *rekonstruksionis*, inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batasan-batasan pasar dan struktur industri tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industri. Dalam strategi *red ocean*, tindakan yang harus dilakukan adalah memilih untuk mengejar diferensiasi atau biaya rendah. Diferensiasi dalam strategi *red ocean* menelan biaya besar karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktik sukses yang sama. Dalam strategi *blue ocean*, perusahaan mengejar diferensiasi maupun biaya rendah. Di sisi lain, dalam pandangan *rekonstruksionis*, tujuan strategi adalah menciptakan aturan-aturan praktik sukses baru dengan mendobrak dilema/pertukaran nilai-biaya yang ada, dan dengan demikian, strategi *blue ocean* tercipta.

II.2.3. Langkah dan Alat dalam Proses Pergeseran *Blue Ocean*

Menurut Kim dan Mauborgne (2017), terdapat lima langkah dalam proses pergeseran *blue ocean* dan setiap langkah memiliki alat yang digunakan untuk mencapai diferensiasi dan biaya rendah sekaligus. Adapun langkah dan alat dalam proses pergeseran *blue ocean* adalah sebagai berikut:

1. Langkah Pertama: Mulai

a. Memilih Tempat yang Tepat untuk Mulai

Langkah ini menjelaskan cara untuk menentukan cakupan inisiatif, artinya mencari tahu penawaran bisnis atau produk/jasa apa yang

akan digarap. Untuk mencapai hal tersebut disediakan suatu alat yang dinamakan peta perintis-pejalan-penetaap (*pioneer-migrator-settler map*). Peta perintis-pejalan-penetaap (*pioneer-migrator-settler map*) dapat membantu dalam menemukan bidang bisnis dimana hasil terbanyak dalam perjalanan ke *blue ocean* diperoleh. Untuk menggambarannya, peta perintis-pejalan-penetaap dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1) Perintis (*pioneers*)

Perintis adalah bisnis atau penawaran yang merupakan inovasi nilai. Perintis tidak memiliki konsumen, namun hanya memiliki penggemar. Perintis menawarkan nilai yang sebelumnya tidak ada, membuka garis depan nilai-biaya baru. Disini strateginya berbeda dengan pesaing dan akan mengalami pertumbuhan yang kuat serta menguntungkan.

2) Pejalan (*migrators*)

Pejalan berada di antara perintis dan penetaap. Pejalan memiliki keunggulan nilai dibandingkan pesaingnya dan dapat dikatakan menjadi yang terbaik dibidangnya. Namun pejalan tak menawarkan nilai *inovatif*.

3) Penetaap (*settler*)

Penetaap adalah bisnis atau penawaran yang memberi peniruan nilai. Penetaap bersaing dengan membuat sedikit perubahan dalam penawaran atau harga. Strateginya adalah dengan mendekati strategi sebagian besar pemain dalam industri.

b. Membangun Tim *Blue Ocean* yang Tepat

Setelah cakupan inisiatif telah ditetapkan, maka penting untuk membentuk tim *blue ocean*. Pembentukan tim ini perlu mempertimbangkan jumlah orang dalam satu tim, jenis keahlian apa sajakah yang idealnya ada dalam tim, dan masih banyak lagi.

2. Langkah Kedua: Pahami di Mana Anda Berada Sekarang

a. Jelaskan Keadaan Sekarang

Langkah ini menunjukkan bagaimana cara membuat gambaran yang jelas mengenai posisi industri pada persaingan saat ini. Untuk mencapainya, disediakan suatu alat yang dinamakan kanvas strategi (*strategy canvas*). Kanvas strategi menunjukkan segala faktor yang diperebutkan dan diinvestasikan dalam suatu industri, apa yang diterima pembeli, dan seperti apa profil strategis para pemain besar, dalam satu gambar sederhana. Kanvas strategi dengan sangat jelas menunjukkan empat unsur penting strategi seperti, faktor-faktor yang diperebutkan, tingkat penawaran yang diterima pembeli di faktor-faktor itu, serta profil strategi dan struktur biaya industri anda dan pesaing.

3. Langkah Ketiga: Bayangkan di Mana Anda Dapat Berada

a. Menemukan *Hidden Pain Points* Tersembunyi yang Membatasi Ukuran Industri Anda

Hidden pain points adalah aspek-aspek suatu bisnis, produk, atau jasa yang dengan terpaksa dihadapi pembeli, secara sadar atau tidak, dan mengurangi kegunaannya dimata pembeli sehingga

nonkonsumen beralih ke pilihan lain. Dalam proses pergeseran *blue ocean*, *hidden pain points* bukanlah halangan melainkan kesempatan untuk mengubah strategi. Untuk menemukan *Hidden pain points* disediakan suatu alat yang dinamakan peta utilitas pembeli (*buyer utility map*). Peta utilitas pembeli menggambarkan pengalaman yang didapatkan pembeli dalam menggunakan penawaran industri yang dimiliki. Sehingga peta ini dapat menunjukkan masalah-masalah yang industri gagal pecahkan, lalu menimbulkan *hidden pain points* yang layak untuk diatasi, dan cara-cara untuk mengatasinya. Menemukan *hidden pain points* dapat menghasilkan kesempatan untuk lepas dari persaingan dan memperluas pasar.

b. Menemukan *Ocean of Noncustomers*

Menemukan *ocean of noncustomers* dalam proses pergeseran *blue ocean* bertujuan untuk menciptakan permintaan baru. Untuk menemukannya disediakan suatu alat yang dinamakan tiga tingkat nonkonsumen (*three tiers of noncustomers*). Tiga tingkat nonkonsumen tersebut adalah:

1) Nonkonsumen Tingkat Pertama

Nonkonsumen tingkat pertama adalah orang-orang yang akan segera menjadi nonkonsumen dari suatu industri. Disini para pembeli melakukan pembelian bukan karena ingin, melainkan karena adanya keharusan. Mereka menggunakan penawaran pasar secara minimal, tetapi mereka juga mencari atau

menunggu sesuatu yang lebih baik. Ketika menemukan yang lebih baik, mereka akan segera pindah.

2) Nonkonsumen Tingkat Kedua

Nonkonsumen tingkat kedua adalah orang-orang yang telah mempertimbangkan untuk menggunakan penawaran suatu industri, akan tetapi beralih karena industri lain dapat memenuhi kebutuhannya dengan lebih baik atau karena penawaran industri tersebut di luar jangkauannya, sehingga kebutuhan mereka juga dipenuhi industri lainnya atau terabaikan.

3) Nonkonsumen Tingkat Ketiga

Nonkonsumen tingkat ketiga adalah orang-orang yang idealnya ingin menggunakan atau memanfaatkan penawaran suatu industri, tapi tidak pernah serius karena penawaran suatu industri itu sendiri. Dengan kata lain nonkonsumen tingkat tiga terdiri dari orang-orang yang tidak pernah dianggap sebagai konsumen potensial atau diincar oleh industri. Dan nonkonsumen tingkat ketiga ini merupakan kumpulan nonkonsumen terbesar yang dapat diraih oleh industri.

4. Langkah Keempat: Cari Tahu Cara ke Sana

a. Merekonstruksi Batas-Batas Pasar – Secara Sistematis

Merekonstruksi batas-batas pasar berarti menciptakan ruang pasar baru yang menguntungkan secara komersial dengan mendefinisikan kembali medan strategi. Merekonstruksi pasar

memberikan hasil berupa wawasan mengenai cara-cara praktik untuk membingkai kembali dan mendefinisikan kembali masalah yang menjadi pusat perhatian industri, mengenali dan memecahkan masalah baru atau meraih kesempatan baru, dan menciptakan cara baru memecahkan masalah yang sudah ada dalam industri. Untuk mencapai hal tersebut disediakan suatu alat yang dinamakan kerangka enam jalur (*six paths framework*). Kerangka enam jalur menyediakan enam jalur sistematis, dimana jalur demi jalur menjelaskan bagaimana mengungkapkan kemungkinan *blue ocean* dengan melihat melampaui batas-batas industri yang ditetapkan sendiri. Enam jalur tersebut antara lain adalah:

1) Jalur Satu: Lihatlah Industri Alternatif

Jalur ini merupakan perubahan dari pandangan *red ocean* yaitu fokus pada pesaing dari industri sendiri.

2) Jalur Dua: Lihatlah Berbagai kelompok Strategis Dalam Industri Anda

Jalur ini merupakan perubahan dari pandangan *red ocean* yaitu fokus ke posisi kompetitif anda dalam satu kelompok strategis.

3) Jalur Tiga: Lihatlah Melampaui Rangkaian Pembeli

Jalur ini merupakan perubahan dari pandangan *red ocean* yaitu fokus untuk melayani kelompok pembeli lama dalam industri.

4) Jalur Empat: Lihatlah Penawaran Produk dan Jasa Pelengkap

Jalur ini merupakan perubahan dari pandangan *red ocean* yaitu fokus memaksimalkan nilai penawaran produk atau jasa sebagaimana didefinisikan oleh industri anda.

5) Jalur Lima: Pikirkan Kembali Orientasi Fungsional-Emosional Industri Anda

Jalur ini merupakan perubahan dari pandangan *red ocean* yaitu fokus meningkatkan performa harga dalam orientasi fungsional-emosional industri anda.

6) Jalur Enam: Ikutlah dalam Membentuk Tren Luar Seiring Waktu

Jalur ini merupakan perubahan dari pandangan *red ocean* yaitu fokus menyesuaikan diri dengan tren luar yang terjadi.

b. Mengembangkan Kesempatan Alternatif *Blue Ocean*

Setelah tercipta suatu wawasan yang merupakan hasil dari kegiatan merekonstruksi pasar, maka langkah ini menunjukkan cara untuk memahami wawasan tersebut dan merumuskannya menjadi pilihan strategi *blue ocean* yang dirumuskan dengan baik. Untuk mencapainya, maka disediakan suatu alat yang disebut kerangka empat aksi (*four actions framework*). Kerangka empat aksi mendeskripsikan temuan dari penelitian pasar menjadi pilihan strategi yang dapat diterapkan untuk mencapai diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan dengan fokus empat faktor, yaitu:

1) Faktor yang Dihapuskan

Faktor ini merupakan faktor yang telah lama diperebutkan, industri terlalu fokus untuk mengejarnya faktor ini, sehingga tidak menanggapi atau bahkan menyadari perubahan mendasar pada apa yang dihargai pembeli.

2) Faktor yang Dikurangi

Faktor ini merupakan faktor yang dirancang secara berlebihan untuk menandingi atau mengalahkan pesaing. Faktor ini menambah biaya tanpa menambah keuntungan. Oleh sebab itu, dengan pengurangan faktor tersebut akan mengurangi biaya.

3) Faktor yang Ditingkatkan

Faktor ini merupakan faktor yang telah disediakan oleh industri namun ada pada level standar. Disini Pembeli menginginkan lebih lagi, sehingga faktor tersebut harus ditingkatkan.

4) Faktor yang Diciptakan

Faktor ini merupakan faktor baru yang ditawarkan industri, sehingga menciptakan permintaan baru dengan mengubah orang-orang yang sebelumnya nonkonsumen menjadi konsumen.

5. Langkah Kelima: Lakukan Pergerakan

a. Memilih Langkah *Blue Ocean* Anda dan Melakukan Tes Pasar Cepat

Langkah ini dilakukan dengan mengadakan *blue ocean fair*.

Pameran ini dirancang untuk menyingkirkan politik dari proses

pembuatan keputusan, mendapatkan persetujuan dan masukan untuk pilihan-pilihan strategi, dan mengonsolidasi komitmen serta dukungan orang-orang terhadap langkah yang dipilih. Dan hasilnya adalah keputusan yang jelas, disetujui pemangku kepentingan utama dengan banyak masukan dan wawasan mengenai bagaimana langkah strategis yang dipilih bisa dipertajam lebih lanjut dan kemungkinan kekurangan dalam pelaksanaan bisa diatasi secara efisien dan efektif. Sesudah pameran, lakukan tes pasar dengan cepat untuk mengetahui reaksi pasar.

b. Finalisasi dan *Launching* Langkah *Blue Ocean* Anda

Pada langkah ini dibuat suatu model bisnis. Tujuannya adalah menggambarkan dengan jelas secara ekonomi bagaimana sisi nilai dan biaya berpadu untuk memberikan lonjakan nilai bagi pembeli, dengan cara yang menghasilkan pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan. Dan terakhir lakukan *launching blue ocean* yang telah dirancang.

BAB V

PENUTUP

V.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi *Blue Ocean* pada Klinik Kopi Yogyakarta dalam mencapai tujuan organisasi sudah tepat. Adapun analisis data dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan target dari indikator keberhasilan tujuan organisasi tahun 2017 hingga 2019. Dan hasilnya menunjukkan realisasi telah mencapai seluruh target dari indikator keberhasilan tujuan organisasi. Dengan kata lain seluruh tujuan organisasi di tahun 2017, 2018 dan 2019 telah tercapai.

V.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa data tidak ada yang bersifat finansial dikarenakan perusahaan tidak bersedia memberikan data finansial, sehingga semua data bersumber dari wawancara dengan pemilik.

V.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis data diatas, saran yang dapat diberikan kepada Klinik Kopi Yogyakarta adalah agar kedepan tujuan organisasi dapat diperbaharui lagi dan dalam mencapai tujuan organisasi berikutnya Klinik Kopi Yogyakarta dapat menerapkan kembali strategi *Blue Ocean*. Sehingga Klinik Kopi Yogyakarta dapat mencapai tujuannya dengan cara menjauhi persaingan dan menciptakan pasar atau permintaan baru.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., & Vijay Govindarajan. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 12, Jilid 1*. Terjemahan oleh Karisma Publishing Group, Tangerang.
- Hartono, J. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman (edisi 6)*. Yogyakarta: BPFE.
- Kim, W., & Renee Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Terjemahan oleh PT Serambi Ilmu Semesta, Jakarta.
- Kim, W., & Renee Mauborgne. (2017). *Blue Ocean Shift*. Terjemahan oleh PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Lestari, F. (2016). "Analisis Perbandingan antara Red Ocean Strategi Versus Blue Ocean Strategy". *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- R.A. Supriyono. (1999). *Manajemen Biaya*. BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Sekaran, U., & Roger Bougie. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis, Edisi 6, Buku 1*. Terjemahan oleh Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Susanto, A. (2014). *Manajemen Strategik Komprehensif*. Erlangga, Jakarta.
- <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf> (Selasa, 3 September 2019)
- <https://www.bernas.id/63451-bisnis-warung-kopi-di-yogyakarta-cukup-menjanjikan.html> (Selasa, 3 September 2019)



LAMPIRAN 1
Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimanakah target dari indikator keberhasilan tujuan Klinik Kopi Yogyakarta?
2. Apa sajakah jenis kopi yang dijual dan apa sajakah produk selain kopi yang dijual di tahun 2017, 2018 dan 2019?
3. Berapakah jumlah petani yang diedukasi serta wilayah mana sajakah tempat edukasi petani di tahun 2017, 2018 dan 2019?
4. Apakah di tahun 2017, 2018 dan 2019 telah memiliki mesin *grinder*? Jika ada, berapakah jumlahnya?
5. Merek apakah mesin *grinder* yang dimiliki di tahun 2017, 2018 dan 2019?
6. Apakah di tahun 2017, 2018 dan 2019 telah memiliki mesin *grinder*? Jika ada, berapakah jumlahnya?
7. Merek apakah mesin *grinder* yang dimiliki di tahun 2017, 2018 dan 2019?
8. Apakah pada mulanya Klinik Kopi sejak awal beroperasi di tempat ini (Jalan Kaliurang kilometer 7,5)? Dan apakah bangunan ini merupakan milik sendiri?
9. Dimanakah sebelumnya alamat Klinik Kopi?
10. Bagaimanakah proses hingga akhirnya Klinik Kopi memiliki dan berpindah lokasi ke tempat saat ini?
11. Apakah sumber dana Klinik Kopi ada yang berasal dari pinjaman atau hutang selama tahun 2017 hingga 2019?
12. Berapakah luas area hijau yang ada di Klinik Kopi di tahun 2017, 2018 dan 2019?
13. Jenis tanaman apa sajakah yang ada di Klinik Kopi sejak 2017 hingga 2019?
14. Hewan apa sajakah yang ada di Klinik Kopi sejak 2017 hingga 2019?
15. Apakah di tahun 2017 telah ada komposter? Apakah ada pembaharuan atau peningkatan jumlah komposter?
16. Apakah di tahun 2018 hingga saat ini komposter masih dengan komposter yang sama seperti yang ada sejak tahun 2017?

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini pemilik Klinik Kopi menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Gloria Agatha Endra Wijaya

NPM : 160423095

Universitas : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Telah benar-benar melakukan penelitian di Klinik Kopi Yogyakarta untuk penyusunan skripsi yang berjudul "Evaluasi Penerapan Strategi *Blue Ocean* dalam Mencapai Tujuan Organisasi Pada Klinik Kopi Yogyakarta"

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Yogyakarta, 12 Februari 2020

Pemilik Klinik Kopi



Firmansyah