

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN**

Dalam bab ini diuraikan kesimpulan hasil penelitian dan rekomendasi yang bisa diberikan berdasarkan objektivitas dan validitas dalam penelitian deskriptif studi kasus. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian selanjutnya disajikan beberapa rekomendasi strategi bagi Bakpia 25 dalam mewujudkan samudra biru dengan melakukan inovasi nilai baru bagi pelanggan yang dilayani.

#### **6.1. Kesimpulan**

- 1) Posisi perusahaan Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 apabila ditinjau dari Kanvas Strategi Samudra Biru berada menjauh dari posisi pesaing. Dari beberapa faktor-faktor persaingan terlihat faktor varian rasa, mutu produk, lahan parkir, ruang santai, kenyamanan, pelayanan ramah, promosi, variasi bentuk dan kemasan memiliki kecenderungan menjauh dari persaingan. Ditinjau dari analisis dan pembahasan mengenai kanvas strategi Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 saat ini perusahaan berada di samudra biru. Meskipun sejumlah samudra biru diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada dan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan batasan industri yang sudah ada.
- 2) Proses perumusan strategi pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 dalam menjalankan usahanya memiliki fokus pada mutu produk, luas lahan parkir, kenyamanan dalam berbelanja, pelayanan yang ramah dan

promosi yang efektif. Pada kurva nilai yang baru yang ditemukan adanya gerakan menjauh dari pesaing yaitu dihapuskannya ruang santai pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25. Meskipun dalam kanvas strategi antara bakpia 25 dan 75 hampir serupa namun dengan menjalankan prinsip-prinsip strategi yang telah digambarkan pada kurva nilai maka perusahaan Bakpia 25 terlihat adanya potensi strategi *blue ocean*.

#### **6.2. Implikasi Manajerial dalam Menciptakan Samudra Biru**

Berdasarkan pada Gambar 4.2 kanvas strategi Bakpia 25, terlihat faktor kenyamanan, pelayanan ramah, promosi, variasi bentuk, kemasan memiliki nilai yang tinggi dibandingkan pesaing-pesaingnya. Hal-hal yang dimaksudkan merupakan inovasi baru yang harus dijalankan agar konsumen semakin terpuaskan dengan nilai yang ditawarkan. Sebaliknya, ada beberapa aspek yang harus ditekan sehingga nilainya minimal, seperti : *harga*. Dari kurva nilai baru yang disajikan pada gambar 4.2, manajemen dapat mengambil kebijakan-kebijakan terkait dengan prioritas yang diambil untuk mewujudkan samudra biru dalam industri makanan ringan yaitu bakpia pathuk. Dengan kurva nilai tersebut diketahui bahwa Bakpia 25 memiliki keunggulan bersaing pada faktor *varian rasa (selain kacang hijau), kenyamanan, pelayanan ramah, promosi, variasi bentuk dan kemasan*.

### 6.3. Rekomendasi

Beberapa catatan rekomendatif bagi Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 untuk menciptakan dan mempertahankan samudra biru, antara lain:

- 1) Pabrik Jaya Bakpia Patuk 25 harus selalu menjalankan bisnisnya dengan fokus pada mutu dan kualitas, pelayanan yang ramah, variasi rasa dan, promosi. Motto yang memikat dapat menjadikan bakpia 25 mudah untuk diingat oleh konsumen.
- 2) Bakpia 25 harus menjalankan strategi bisnis yang tersusun secara komperhensif untuk memperbaiki kinerja keuangan dan penjualan produk. Dengan cara menjalin kerjasama dengan pihak pengelola hotel atau penginapan ternama di kota Yogyakarta, dapat memudahkan wisatawan baik asing maupun domestik yang tidak memiliki cukup waktu untuk berbelanja oleh-oleh khas Yogyakarta tersebut.
- 3) Pada Kanvas Strategi terlihat bahwa faktor harga antara Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 dengan Bakpia 75 saling berhimpit. Maka sesuai dengan tiga ciri strategi samudra biru, perusahaan dapat melakukan gerakan divergensi dengan menaikkan harga diatas standar industri lain dan meningkatkan aspek mutu produk, variasi bentuk bakpia yang unik seperti bakpia crispy namun penyajiannya diberi cengkeh diatasnya atau daun mint agar lebih terlihat menarik dan eksklusif.

## Daftar Pustaka

### Buku:

Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles*.

London : William Heinemann

Hamel, Gary, and C.K. Prahalad. (1994), *Competing for the Future*. Boston : Harvard

Business School Press.

Hamel, Gary. (1998), "Opinion: Strategy Innovation and the Quest for Value." MIT Sloan

Management Review 39, no.2, 8.

Kim Chan dan Mauborgne Renee, (2005), *Blue Ocean Strategy ( Strategi Samudra Biru )* ,

Serambi, Jakarta.

Kim Chan dan Mauborgne Renee, (2005), *Blue Ocean Strategy*. Boston : HBSP.

Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne, (1993), Procedural Justice, Attitudes and Subsidiary

Top Management Compliance with Multinational's Corporate Strategic Decisions, The Academy of Management Journal 36, no.3, 502-526.

-. 1997a, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth." *Havard Business Review*

75, Januari-Februari, 102-112.

-. 1997b, " On the Inside Track. " *Financial Times*, 7 April.

-. 1997c, " When Competitive Advantage is Neither." *Wall Street Journal*, 21 April.

Kotler, P.,Amstong, Gary., (2001), *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi Delapan, Jilid 1,

Erlangga, Jakarta.

Kotler, P., Amstong, Gary., (2001), *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Edisi Delapan, Jilid 2, Erlangga, Jakarta.

Porter, Michael E., (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : The Free Press.

Schnaars, Steven P, (1994), *Managing Imitation Strategies: How later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York, Free Press.

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

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

Setiadi, N.J., (2003), *Perilaku Konsumen-Edisi Pertama*, Kencana, Jakarta.

Solihin, Ismail., (2012), *Manajemen Strategik*, Erlangga, Jakarta.

Yin, K., Robert. (2009), *Case Study Reseach : Design and Methods Fourth Edition*, California : SAGE Inc.

Zook, Chris, (2004), *Beyond the Core: Expand Your Market Without Abandoning Your Roots*. Boston: Harvard Business School Press.

Internet:

Badan Pusat Statistik, (2012), Jumlah Perusahaan Menurut Subsektor di Indonesia, diakses dari [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id\\_subyek=09&notab=2](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=2&tabel=1&daftar=1&id_subyek=09&notab=2) pada tanggal 3 Maret 2013.

Journal of "Taxonomy for generation of Blue Ocean Business Model with Scenario Technique", Prof. Dr.-Ing. Volker Grienitz, André-Marcel Schmidt Department of

Industrial Engineering University of Siegen, Siegen, North Rhine-Westphalia 57068,  
Germany 2012, diakses dari

<http://search.proquest.com/docview/1151089623/fulltextPDF/13E4A778D1D3BA7E15/1/1?accountid=44396> pada tanggal 20 Maret 2013.

Journal of “ *Value pioneering - how to discover your own "blue ocean"*”: interview with W.  
Chan Kim and Renée, Leavy, Brian Article Kim, W Chan;Mauborgne, Renée,2009 ,  
Blue Ocean Strategy, *Leadership Excellence* di akses dari

<http://search.proquest.com/docview/204625498/fulltextPDF/13DF298CDCC5A029CD/E/10?accountid=44396> pada tanggal 20 Maret 2013.

Website Bakpia 25, (2010), Sejarah Singkat Bakpia 25 diakses dari

<http://www.bakpia25.com/> pada tanggal 20 Maret 2013.

*Lampiran 1. Pedoman Wawancara dengan Pemimpin Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 Yogyakarta*

Nama Responden :

Jenis Kelamin :

---

- A. Sejarah Perkembangan Usaha Bakpia Pathuk 25
  - 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 bakpia saat ini?
- B. Struktur Organisasi
  - 1. Siapa yang memimpin Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
  - 2. Bagaimana bentuk organisasinya?
  - 3. Bagaimana deskripsi pekerjaan yang diterapkan oleh Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
- C. Proses Produksi
  - 1. Jelaskan secara singkat sistem produksi bakpia yang diterapkan pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
- D. Mutu Produk
  - 1. Bagaimana standar mutu bakpia yang diterapkan pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
- E. Terkait Produk Bakpia
  - 1. Produk makanan apa saja yang ditawarkan Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
  - 2. Berapa harga jual per dusnya?
  - 3. Produk makanan apa yang menjadi unggulan dari Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
  - 4. Produk apa yang paling diminati konsumen Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
  - 5. Berapa jumlah varian rasa yang ditawarkan oleh Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25?
- F. Terkait Kemasan
  - 1. Bagaimana bentuk kemasan yang ditawarkan oleh konsumen?
- G. Terkait Fasilitas Tambahan yang Ditawarkan
  - 1. Apa saja fasilitas yang ditawarkan oleh Pabrik Jaya Bakpia 25?
- H. Distribusi dan Pemasaran
  - 1. Bagaimana strategi pemasarannya?
  - 2. Bagaimana teknik pemasarannya?
  - 3. Bagaimana sistem distribusi yang dilakukan tahun 2013?

Lampiran 2. Pedoaman wawancara dengan konsumen Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25, Bakpia 75, dan Bakpia Vista terkait teknik pengumpulan data analisis faktor-faktor persaingan dalam Kanvas Strategi *Blue Ocean*.

Nama :

Jenis Kelamin:

Alamat Asal:

---

\* (pilih salah satu perusahaan sesuaikan dengan responden yang diwawancarai)

1. Varian rasa yang ditawarkan oleh \*(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 / Bakpia 75 /Bakpia

Vista) antara lain:

- a. Kacang Hijau
- b. Nanas
- c. Keju
- d. Coklat
- e. Durian
- f. Kumbu
- g. Aneka Rasa

2. Bagaimana bentuk bakpia yang ditawarkan pada\*( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 / Bakpia 75 /Bakpia Vista )

- a. Bakpia Basah
- b. Bakpia Kering
- c. Bakpia Chrispy

3. Fasilitas apa saja yang anda dapatkan dari \*( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 / Bakpia 75 /Bakpia Vista )

- a. Lahan Parkir
- b. Ruang Santai
- c. Kenyamanan
- d. Pelayanan Ramah

4. Bagaimana Kemasan / *packing* akhir yang digunakan oleh \*( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 / Bakpia 75 /Bakpia Vista )

- a. Menggunakan tas plastik
- b. Menggunakan Kardus yang unik

5. Dari mana anda mendapatkan informasi mengenai \*( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 / Bakpia 75 /Bakpia Vista )

- a. Majalah
- b. Internet
- c. Brosur

Berikutnya, Peneliti meminta kesediaan saudara/saudari untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini. Masing-masing daftar pertanyaan disediakan 5 alternatif jawaban. Data yang digunakan dalam kuesioner ini bersifat akademik dan untuk kepentingan pembuatan Skripsi. Identitas responden bersifat konfidensial (akan dirahasiakan). Saudara diminta memilih alternative jawaban atas pernyataan dibawah ini dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang sudah disiapkan. Perlu diketahui bahwa tidak ada jawaban yang benar dan juga tidak ada jawaban yang salah.

**KETERANGAN :**

- ST : Sangat Tinggi
- T : Tinggi
- S : Sedang
- R : Rendah
- SR : Sangat Rendah

**A. Terkait Harga Bakpia**

No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Bagaimana terkait harga bakpia yang ditawarkan di *( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista)					

B. Terkait Varian Rasa Bakpia

No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Banyak pilihan rasa bakpia yang ditawarkan *( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista).					
2	Banyaknya pilihan rasa yang ditawarkan menarik niat beli saya.					

C. Terkait Produk Bakpia

No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Bentuk bakpia yang ditawarkan beraneka ragam.					
2	Bentuk bakpia yang ditawarkan *( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) menarik.					

D. Terkait Mutu Produk

No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Bakpia yang ditawarkan sesuai dengan apa yang saya harapkan					
2	Harga yang ditawarkan sesuai dengan mutu produk					

E. Terkait Fasilitas Tambahan

No	Penawaran Lahan Parkir	ST	T	S	R	SR
1	Tempat parkir yang tersedia di *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/Bakpia75/ Bakpia Vista) sangat luas sehingga mempermudah saya dalam memarkir kendaraan saya.					
2	Tempat parkir yang tersedia di *( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) dikelola dengan baik.					

No	Penawaran Ruang Santai	ST	T	S	R	SR
1	Saya merasa membutuhkan ruang santai untuk menghabiskan waktu menunggu saya saat berbelanja.					
2	Saya merasa betah saat berada di *( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) sehingga saya ingin berlama lama berada di tempat tersebut.					

No	Kenyamanan	ST	T	S	R	SR
1	Ruangan terlihat bersih dan produk tertata dengan rapi.					
2	Kenyamanan ruang berbelanja membuat saya betah berlama-lama berada di ruangan tersebut.					

No	Pelayanan Ramah	ST	T	S	R	SR
1	Pelayanan yang diberikan karyawan *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) baik sehingga mempermudah saya dalam memilih produk bakpia.					
2	Karyawan di *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) mampu mengatasi masalah saya dalam berbelanja di outlet tersebut.					

#### F. Terkait Promosi

No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Saya mengetahui produk bakpia dari internet dan website dari *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista)					
2	Saya mengetahui produk bakpia *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) dari majalah.					
3	Saya mengetahui produk bakpia *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) dari brosur.					
4	Saya mengetahui produk bakpia melalui keluarga, kerabat, teman saya					

#### G. Terkait Kemasan

No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
1	Kemasan pada *(Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) sangat ergonomis, sehingga memudahkan saya untuk membawa bakpia.					
2	Saya merasa kemasan pada *( Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25/ Bakpia 75/ Bakpia Vista) unik sehingga saya tertarik untuk membeli lebih banyak lagi.					

Hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap 30 orang responden dari Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25, Bakpia 75, dan Bakpia Vista didapatkan skor tinggi-rendahnya faktor-faktor yang dipersaingkan. Peneliti mengajukan pertanyaan yang disertai keterangan sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, sangat rendah untuk dapat menggambarkan tinggi-rendahnya faktor-faktor yang dipersaingkan seperti harga, banyaknya varian rasa yang ditawarkan, mutu produk, luas lahan parkir, ruang santai, kenyamanan, pelayanan ramah, promosi, variasi bentuk bakpia, dan kemasan.

Pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 dan Bakpia 75, mayoritas responden menyatakan harga yang ditawarkan tinggi. Sedangkan pada Bakpia Vista mayoritas responden menyatakan harga yang ditawarkan rendah dan terjangkau.

Pada responden Pabrik Jaya Bakpia Pathuk menyatakan varian rasa bakpia yang ditawarkan sangat tinggi, yaitu terdapat pilihan rasa bakpia rasa kacang hijau, nanas, keju, coklat, durian, kumbu, dan aneka rasa. Pada Bakpia 75 mayoritas responden hanya mengetahui dua varian rasa yang ditawarkan yaitu rasa kacang hijau dan kumbu, maka skornya sangat rendah dibandingkan Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 dengan Bakpia Vista. Pada Bakpia Vista mayoritas responden menyatakan varian rasa yang ditawarkan sedang yaitu kacang hijau, kumbu hitam, dan keju. Maka untuk banyaknya varian rasa yang ditawarkan dapat dilihat pada kanvas strategi bahwa Pabrik Jaya skornya sangat tinggi dibandingkan pesaingnya.

Pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 mayoritas responden menyatakan bentuk bakpia yang ditawarkan beraneka ragam yaitu terdapat bakpia basah, bakpia kering serta bakpia *chrispy* yang menjadi produk inovasi dari Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25. Bentuk bakpia pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 yang ditawarkan menarik dan skornya sangat tinggi. Pada Bakpia 75 dan Bakpia Vista mayoritas responden menyatakan bentuk bakpia yang ditawarkan skornya rendah karena hanya menawarkan bakpia basah dan tidak terdapat produk inovasi bentuk bakpia.

Pada responden Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 menyatakan mutu produk yang ditawarkan diberi skor sangat tinggi, hal tersebut dikarenakan bentuk bakpia yang ditawarkan memiliki ukuran yang relatif sama, produknya tidak gosong serta tidak pecah sehingga bakpia yang ditawarkan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen. Pada Bakpia 75 mayoritas responden menyatakan bakpia yang ditawarkan tinggi. Pada Bakpia Vista bentuk bakpia yang ditawarkan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen, skor yang diberikan oleh mayoritas responden dari Bakpia Vista menyatakan terkait mutu produk skornya sangat rendah.

Terkait fasilitas tambahan yang ditawarkan yaitu luas lahan parkir yang ditawarkan oleh Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25, mayoritas responden menyatakan tempat parkir yang tersedia di Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 luas sehingga mempermudah konsumen dalam memarkir kendaraan, serta tempat parkir yang tersedia terkelola dengan baik. Pada Bakpia 75, mayoritas responden menyatakan tempat parkir yang tersedia di Bakpia 75 tinggi. Pada Bakpia Vista, tempat parkir

yang tersedia skornya sangat rendah dan tidak terkelola dengan baik. Maka pada kanvas strategi terlihat bahwa Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 sangat tinggi.

Penawaran ruang santai pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 mayoritas responden menyatakan sangat rendah, karena responden merasa tidak membutuhkan ruang santai untuk menghabiskan waktu menunggu saat berbelanja. Pada Bakpia 75 mayoritas responden menyatakan skor yang tinggi pada penawaran ruang santai yang ditawarkan oleh Bakpia 75. Pada Bakpia Vista, mayoritas responden menyatakan penawaran ruang santai skornya rendah namun tetap ditawarkan oleh Bakpia Vista.

Kenyamanan pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 memiliki skor yang sangat tinggi, ruangan terlihat bersih dan produk tertata dengan rapi. Pada Bakpia 75 mayoritas responden menyatakan skor yang tinggi pada kebersihan ruangan serta produk tertata dengan rapi. Pada Bakpia Vista kenyamanan memiliki skor yang sedang.

Pelayanan ramah yang diberikan karyawan Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 baik sehingga mempermudah konsumen dalam memilih produk bakpia, serta karyawan Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 mampu mengatasi masalah konsumen dalam berbelanja di outlet tersebut sehingga skornya sangat tinggi. Pada Bakpia 75, pelayanan yang diberikan karyawan Bakpia 75 baik sehingga mempermudah konsumen dalam memilih bakpia memiliki skor yang tinggi. Pada Bakpia Vista pelayanan yang diberikan karyawan Bakpia Vista mayoritas responden menyatakan pelayanan yang diberikan memiliki skor sedang.

Promosi yang dilakukan Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 mayoritas responden menyatakan mengetahui produk bakpia dari *web site*, majalah, brosur, serta kerabat konsumen maka skornya sangat tinggi, sedangkan Bakpia 75 mayoritas responden menyatakan mengetahui produk bakpia dari majalah, brosur, serta kerabat maka skornya tinggi. Pada Bakpia Vista memiliki skor yang sedang terkait promosi, mayoritas responden dari Bakpia Vista menyatakan mengetahui produk tersebut dari kerabat.

Kemasan pada Pabrik Jaya Bakpia Pathuk 25 mayoritas responden menyatakan bentuknya sangat ergonomis dan unik sehingga mempermudah konsumen dalam membawa bakpia dan menarik minat konsumen untuk membeli bakpia lebih banyak lagi sehingga skornya sangat tinggi. Pada Bakpia 75 mayoritas responden menyatakan skornya sedang. Pada Bakpia Vista mayoritas konsumen menyatakan kemasan pada Bakpia Vista memiliki skor yang rendah.