

Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis Bakery dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* (Studi Kasus Bread Love Bakery)

Nur Izzaty^{1*}, Rr Seza Pramuditha², Hasan Yudie Sastra³, dan Didi Asmadi⁴

¹²³⁴Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Syiah Kuala, Darussalam, Banda Aceh, 23111, Indonesia

Email: nur_izzaty@usk.ac.id¹, pramudithaseza@gmail.com², hysastrausk@usk.ac.id³, didi.asmadi@usk.ac.id⁴

Abstrak

Tingkat persaingan pada ruang pasar khususnya sektor industri *bakery* saat ini menjadi semakin kompetitif terutama setelah pandemi Covid-19. Sementara itu, strategi yang dijalankan oleh bisnis *bakery* cenderung berada pada jalur persaingan *red ocean* yaitu berlomba dalam memenangkan persaingan dengan saling menghancurkan untuk menjadi pemain terbaik. BL merupakan salah satu usaha *bakery* di Kota Langsa, Provinsi Aceh. Bisnis BL mengalami penurunan penjualan dari tahun ke tahun dan menghadapi persaingan yang intensif dengan kompetitor. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang strategi pengembangan bisnis pada BL sehingga dapat menciptakan ruang pasar baru dengan menerapkan inovasi nilai. Proses inovasi nilai dilakukan melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dan aplikasinya *Blue Ocean Studio*. Dibandingkan dengan kanvas strategi awal dengan sembilan faktor, hasil dari penelitian ini merekomendasikan strategi baru dengan 10 faktor yang disesuaikan dengan kebutuhan tiga tingkatan nonkonsumen yaitu: menghapus faktor pelayanan saat memilih roti atau *cake*, menghapus letak strategis; mengurangi variasi produk; meningkatkan tekstur dan varian rasa, keramahan pelayanan, kebersihan dan kenyamanan, *branding*, dan desain *bakery* yang menarik; menciptakan jasa *delivery*, distribusi produk, menciptakan produk roti atau *cake* sehat untuk diet, dan menyediakan fasilitas tempat duduk dan *coffee corner* di *bakery*.

Kata kunci: strategi, pengembangan bisnis, *Blue Ocean Strategy*, inovasi nilai, peta utilitas pembeli.

Abstract

The level of competition in market, particularly in the bakery industry, has become more intensive notably post the pandemic Covid-19. Meanwhile, the strategy implemented by the bakery businesses tends to be on the red ocean, the market in which each business competes each other exhaustively in order to win a market share and destroy others. BL is one of the bakeries in Langsa, Aceh Province. BL's business has been declining gradually and facing intensive competition in the industry. Therefore, the purpose of this research is to design a business development strategy for BL to create a new uncontested market space by applying value innovation. The process of value innovation is implemented with the approach of Blue Ocean Strategy (BOS) and its application Blue Ocean Studio. Compared to the as-is canvas strategy with nine factors, the result of this research recommended a new strategy with 10 factors adjusted to the needs of the three tiers of non-customers, namely: eliminating the service factor whenever the customers review the products, and eliminating the factor of strategic location; reducing product variation; enhancing texture and flavor variants, hospitality service, cleanliness and comfort, branding, and attractive bakery design; creating delivery services, products distribution, healthy products for diets, and providing seating facilities as well as coffee corner in the bakery.

Keywords: strategy, business development, *Blue Ocean Strategy*, value innovation, buyer utility map.

1. Pendahuluan

Pada era globalisasi yang berkembang saat ini, persaingan bisnis pada perusahaan industri semakin meningkat dan sangat ketat. Persaingan tersebut muncul karena setiap perusahaan berusaha untuk mencapai keunggulan yang kompetitif dalam upaya merebut pangsa pasar sebanyak-banyaknya untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Demikian juga pada industri *bakery*, persaingan yang sangat kompetitif mendorong pemilik usaha *bakery* untuk berpikir kreatif dalam menciptakan strategi bersaing yang lebih unggul agar dapat meningkatkan daya saing dalam menghadapi

persaingan dan tetap eksis di pasar. Industri *bakery* merupakan salah satu industri yang mengalami tingkat pertumbuhan yang sangat signifikan. Mengutip berita dari Liputan 6 (Deny, 2014), Ketua Asosiasi Pengusaha *Bakery* Indonesia mengatakan bahwa pada tahun 2014 omset *bakery* di Indonesia mengalami peningkatan hingga 15% atau setara dengan 20 triliun dibandingkan dengan tahun 2013 dimana omset *bakery* adalah sebesar 17 triliun. Meningkatnya jumlah bisnis *bakery*, menjadikan persaingan semakin kompetitif. Para pelaku usaha berkompetisi dengan cara memperebutkan pasar yang sudah ada dengan membangun posisi yang kuat di dalam industri, dimana industri hanya berfokus dalam

^{1*} Penulis korespondensi

memenangkan persaingan dan dikenal dengan istilah samudera merah atau *red ocean strategy*.

Pada suatu industri, *red ocean strategy* memang penting tetapi akan ada titik jenuh tertentu yang dirasakan oleh pasar, sehingga menjadikan strategi ini tidak lagi menguntungkan bagi industri (Mauborgne & Kim, 2016). Oleh karena itu, untuk keluar dari *red ocean* dan menghadapi persaingan, maka industri dituntut agar dapat menciptakan strategi baru dengan suatu inovasi nilai dalam upaya pengembangan industri dengan pendekatan *blue ocean strategy* (Lohtander, Aholainen, Volotinen, Peltokoski, & Ratava, 2017). Konsep pada *Blue Ocean Strategy* (BOS) atau strategi samudera biru menggeser dan memperluas pasar bagi pelanggan potensial dengan menciptakan inovasi nilai (Mauborgne & Kim, 2017). Inovasi nilai merupakan cara baru memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan *blue ocean* dan meninggalkan *red ocean* dengan membentuk cara baru berdasarkan kerangka kerja analitis penciptaan *blue ocean* (Nasikah, 2022).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, *blue ocean strategy* merupakan metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing dalam pembangunan rumah pintar dan pelayanan rawat inap di rumah sakit (Orlov, 2017) (Rachman, 2013). Selain itu, inovasi nilai pada BOS juga dapat digunakan untuk mengembangkan strategi pada usaha makanan dan minuman (Prasetyowati, 2013).

BL merupakan salah satu bisnis *bakery* di Kota Langsa, Aceh, dan telah berdiri sejak tahun 2012. Namun, meningkatnya persaingan lokal menjadi kendala dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dan menuntut adanya strategi yang lebih tepat. Banyaknya pesaing membuat ruang pasar semakin sesak dan menurunnya jumlah konsumen yang membeli produk pada BL. Hal tersebut berbanding lurus dengan tingkat produksi di BL semakin menurun dari tahun ke tahun yang merupakan dampak dari penurunan konsumen. Untuk dapat mempertahankan bisnis, maka sebuah bisnis harus memberikan inovasi yang baru namun tetap menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen (Nugraha, 2016).

Untuk menjawab hal tersebut, maka diperlukan strategi pengembangan bisnis pada bakery BL. Dengan demikian, dalam penelitian ini diterapkan *Blue Ocean Strategy* pada perancangan strategi pengembangan bakery. Diharapkan, strategi yang dihasilkan dapat menjadi solusi untuk mengembangkan bisnis Bakery BL dan keluar dari persaingan *red ocean* sekaligus menjadi usaha yang dapat membuka ruang pasarnya sendiri dengan menciptakan permintaan yang baru.

2. Metode Penelitian

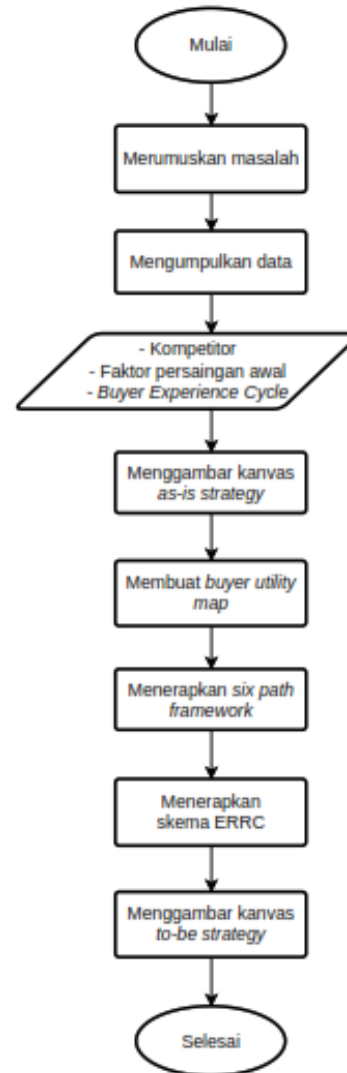
Pada penelitian dilakukan pengumpulan data yang terdiri dari 2 data, yaitu:

1. Data Primer, penentuan faktor persaingan yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan

owner, menentukan dua *bakery* pesaing yang diperoleh melalui hasil kuesioner, pembobotan nilai penawaran yang diperoleh melalui hasil kuesioner dan *buyer experience cycle* (BEC).

2. Data Sekunder, yaitu kuantitas produksi roti dan *cake* serta data penjualan.

Adapun langkah-langkah pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1:



Gambar 1. Diagram Alur Penelitian

1. Menentukan sektor industri dan kompetitor utama untuk BL yang menjadi *market leader* berdasarkan kuesioner yang disebar ke responden. Kemudian menentukan faktor-faktor persaingan utama yang diperebutkan pada industri *bakery* melalui hasil wawancara dengan *owner*. Setelah menentukan faktor persaingan utama, kemudian menentukan bobot bagi faktor-faktor tersebut pada penawaran industri yang sedang dijalankan dan penawaran oleh pesaing terbaik. Kemudian, semua informasi tersebut akan digambarkan pada kanvas strategi *as-is* sebagai diagnosa awal posisi usaha saat ini.

2. Menganalisa data kuesioner *Buyer Experience Cycle* untuk mengetahui kebutuhan utama dari pelanggan potensial dari tiga tingkatan non-konsumen yang diteliti. Kemudian jawaban responden dianalisis dan disimpulkan menjadi data *pain point* yang akan menjadi input pada *Buyer Utility Map*.
3. Menerapkan salah satu dari *Six Path Framework*, yaitu mencermati secara sistematis berbagai industri alternatif, kelompok strategis, kelompok pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, orientasi fungsional-emosional suatu industri, dan waktu. Adapun tujuannya adalah untuk menentukan jalur rekonstruksi realitas-realitas pasar dalam membuka samudera biru.
4. Menerapkan skema ERRC (*The Eliminate-Reduce-Raise-Create*) dengan cara mengisi skema tersebut dengan inovasi nilai baru dan menghilangkan serta mengurangi faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi.
5. Menggambar kanvas strategi *to-be* yang dilakukan untuk menampilkan hasil akhir dari

tahapan pengembangan strategi dalam bentuk grafik menggunakan *Blue Ocean Studio*.

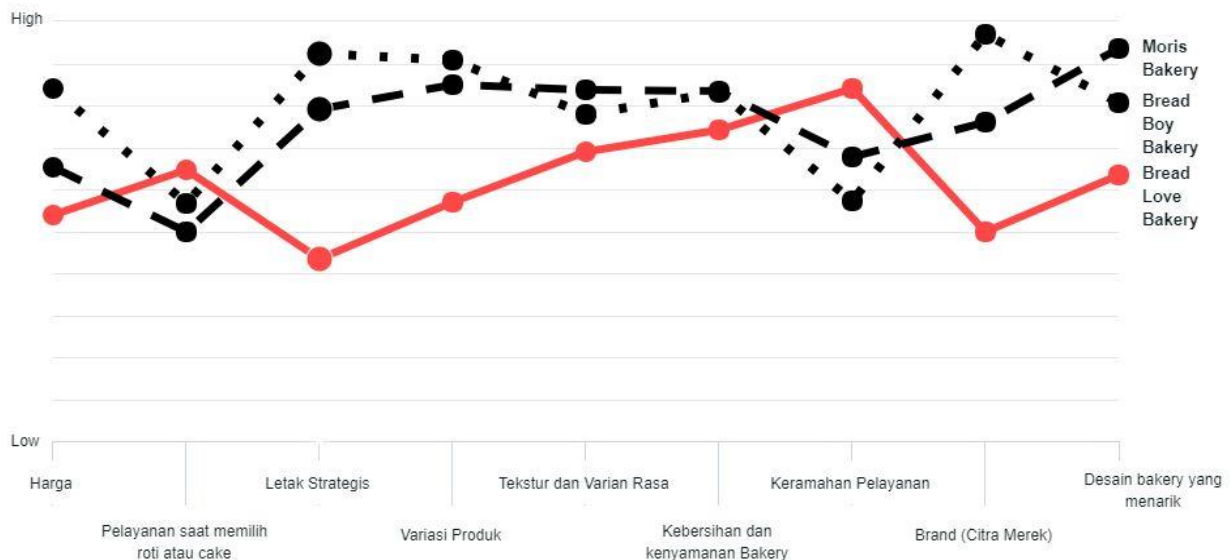
6. Menetapkan Spesifikasi Strategi Baru. Spesifikasi ini dibuat berdasarkan interpretasi secara detail dari hasil yang ditampilkan pada kanvas strategi *to-be*.

3. Hasil dan Pembahasan

Data yang telah dikumpulkan adalah terkait dengan *bakery* pesaing, faktor persaingan utama pada industri *bakery* di Kota Langsa, dan *pain point* atau keluhan pelanggan yang didapat berdasarkan pemetaan *buyer utility map*.

3.1. Kanvas As-is Strategy

Untuk membuat kanvas *as-is strategy*, dibutuhkan informasi mengenai faktor persaingan/nilai penawaran yang ditawarkan oleh *bakery* pesaing yang dianggap merupakan pemain terbaik dan pembobotan terhadap nilai penawaran dari BL dan pesaingnya. Dua pesaing utama BL berdasarkan hasil dari kuesioner adalah Bread Boy Bakery (BB) dan Moris Bakery (M). Adapun kanvas *as-is strategy* pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kanvas As-is Strategy

Dari kanvas *as-is strategy* dapat dilihat bahwa, kurva nilai BL berada di posisi paling bawah dibandingkan dengan BB dan M pada faktor harga. Hal tersebut menunjukkan bahwa industri sudah terperangkap dalam kompetisi samudra merah dengan saling berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik namun tetap mengikuti strategi yang hampir sama tetapi hanya berbeda pada tingkat penawaran saja dan akhirnya jatuh pada persaingan harga. Dari kurva tersebut juga tidak terdapat pola yang jelas, dimana tingkat penawaran bisa digambarkan dengan kurva nilai “naik-turun-naik-turun” dan tidak fokus. Sehingga, dengan strategi *bakery* yang diterapkan saat ini,

membuat para konsumen mencapai titik jenuh yang berdampak pada berkurangnya konsumen dan berbanding lurus dengan penurunan jumlah produksi roti dan *cake*. Melihat permasalahan tersebut, maka dibutuhkan strategi baru dalam menciptakan kondisi samudra biru yang dapat menciptakan diferensiasi pada *Bakery* BL.

3.2. Buyer Utility Map

Pain point yang sudah ditetapkan pada BEC akan menjadi input pada *buyer utility map* yang akan menunjukkan keterkaitan antara *pain point* yang mengganggu nilai utilitas pada industri *bakery*.

Pemetaan akan dilakukan berdasarkan tingkatan non-konsumen dari Tingkat 1 sampai Tingkat 3.

Nonkonsumen tingkat pertama merupakan orang-orang yang selalu berpindah *bakery* saat membeli roti atau *cake*. Terdapat 7 *pain point* pada *buyer utility map* non-konsumen Tingkat 1 seperti yang terlihat pada Gambar 3.

Pada BEC, pemilihan *bakery* menunjukkan bahwa konsumen tidak dapat melakukan pembelian dari tempat yang diinginkan dan diharuskan untuk pergi langsung ke *bakery* (*physical shop*) agar dapat melakukan pembelian produk. Hal ini juga berdampak pada produktivitas dan kemudahan dari non-konsumen tingkat 1 dimana mereka harus menempuh jarak yang terlalu jauh untuk sampai ke *bakery* dan melakukan pembelian.

Pada BEC pemilihan produk, terdapat *pain point* dimana non-konsumen tingkat 1 merasa tidak nyaman dengan adanya kehadiran pelayan saat memilih produk di *bakery*, karena non-konsumen tingkat 1 pada umumnya belum mengetahui produk apa yang ingin dibeli dan kehadiran pelayan yang mengikuti mereka seakan mengharuskan mereka untuk memilih produk dengan cepat. Tidak adanya produk *tester* yang disediakan *bakery* juga menambah *pain point* dari non-konsumen tingkat 1 dimana mereka tidak mengetahui rasa dari produk yang ingin dibeli. Hal ini menjadi risiko bagi non-konsumen yang mungkin tidak menyukai rasa dari produk yang dibeli karena tidak dapat merasakan produk tersebut terlebih dahulu.

		ENAM TARAF SIKLUS PENGALAMAN PEMBELI					
		PEMILIHAN BAKERY	PEMILIHAN PRODUK	PEMBAYARAN	PENGGUNAAN	PELENGKAP	PENGEMBALIAN
ENAM TINGKAT UTILITAS	PRODUKTIVITAS BAGI PELANGGAN	X					
	KESEDERHANAAN	X					
	KENYAMANAN		X		X		
	KESENANGAN DAN CITRA			X		X	
	PENGURANGAN RESIKO		X				
	RAMAH LINGKUNGAN						

Gambar 3. Pain Point Non-konsumen Tingkat 1

Pain point pada BEC pembayaran yang mempengaruhi kesenangan non-konsumen yaitu kurang ramahnya pelayan kasir yang membuat non-konsumen merasa kurang dihargai keberadaannya. Pada BEC pelengkap, non-konsumen tingkat 1 membutuhkan minuman praktis sebagai pelengkap saat mengonsumsi produk roti atau *cake* yang telah dibeli. Namun, minuman yang dijual di *bakery* biasanya hanya minuman botol dingin biasa dan kurang kekinian.

Pain point pada BEC penggunaan mengganggu kenyamanan non-konsumen tingkat 1 dimana tidak

adanya tempat duduk di *bakery*. Hal ini menyulitkan non-konsumen tingkat 1 yang ingin menikmati produk di *bakery*, sehingga para non-konsumen diharuskan untuk membawa pulang atau pun menikmatinya di tempat lain.

Non-konsumen tingkat 2 yaitu orang-orang yang membeli roti atau *cake* hasil pabrikan atau produksi dari *bakery* pesaing dan tidak ingin membeli dari BL. Roti atau *cake* hasil pabrikan merupakan produk roti atau *cake* yang dijual di toko-toko kecil atau pun supermarket yang dibungkus dan biasanya dijual lebih murah.

		ENAM TARAF SIKLUS PENGALAMAN PEMBELI					
		PEMILIHAN BAKERY	PEMILIHAN PRODUK	PEMBAYARAN	PENGGUNAAN	PELENGKAP	PENGEMBALIAN
ENAM TINGKAT UTILITAS	PRODUKTIVITAS BAGI PELANGGAN	X					
	KESEDERHANAAN				X		X
	KENYAMANAN		X				
	KESENANGAN DAN CITRA			X		X	
	PENGURANGAN RESIKO						
	RAMAH LINGKUNGAN						

Gambar 4. Pain Point Non-konsumen Tingkat 2

Pain Point yang terdapat pada BEC non-konsumen tingkat 2 antara lain adalah pada BEC pemilihan *bakery* yaitu non-konsumen tingkat 2 cenderung lebih memilih produk roti atau *cake* pabrikan yang banyak tersedia di toko-toko sekitarnya, dibandingkan untuk pergi ke *bakery* secara khusus yang jaraknya terlalu jauh hanya untuk membeli produk roti saja.

Pada BEC pemilihan produk, non-konsumen tingkat 2 merasa tidak nyaman saat pelayan *bakery* mengikuti mereka ketika hendak memilih roti atau *cake*, sehingga mereka lebih menyukai membeli produk roti pabrikan agar dapat memilih sesuka hati tanpa diikuti pelayan meskipun pilihannya sedikit dan dari segi rasa biasa saja. Pada tahap pembayaran, kasir atau penjual pada minimarket, toko grosir atau pada warung-warung kecil lebih ramah dan menyenangkan dibandingkan dengan kasir di *bakery*.

Tahap penggunaan atau mengonsumsi produk dilakukan selain dari tempat pembelian yaitu di rumah,

sekolah atau warung kopi. Tidak terdapat fasilitas tempat duduk yang disediakan. Rata-rata para pembeli produk membeli roti/*cake* memang khusus untuk dibawa pulang. Pada tahap pelengkap, yaitu seperti tambahan minuman untuk menikmati roti/*cake* sangat banyak tersedia di minimarket, toko grosir ataupun warung karena mereka tidak hanya menjual satu produk saja, tetapi banyak produk.

Tahap pengembalian pada produk pabrikan hanya ada ketika produk yang dibeli sudah mencapai waktu kadaluarsa ataupun kemasan rusak dan dapat dikembalikan atau ditukar apabila masih terdapat struk pembelian dan jangka waktu pengembalian tidak terlalu lama, berbeda halnya jika melakukan pengembalian di *bakery*.

Non-konsumen tingkat 3 adalah orang-orang yang sedang menjalani pola diet sehat dan tidak mengonsumsi roti atau *cake*. Nonkonsumen tingkat 3 ini tidak mengonsumsi roti yang memiliki kadar gula tinggi dan mengandung banyak kalori.

		ENAM TARAF SIKLUS PENGALAMAN PEMBELI					
		PEMILIHAN BAKERY	PEMILIHAN PRODUK	PEMBAYARAN	PENGGUNAAN	PELENGKAP	PENGEMBALIAN
ENAM TINGKAT UTILITAS	PRODUKTIVITAS BAGI PELANGGAN	X					
	KESEDERHANAAN	X	X				
	KENYAMANAN		X				
	KESENYANGAN DAN CITRA			X		X	
	PENGURANGAN RESIKO						
	RAMAH LINGKUNGAN						

Gambar 5. Paint Point Non-konsumen Tingkat 3

Pain point pada non-konsumen tingkat 3 antara lain adalah pada BEC pemilihan *bakery* dimana non-konsumen tingkat 3 diharuskan untuk pergi dan melakukan pembelian produk roti di *bakery* dan tidak dapat melakukan pembelian dari tempat yang diinginkan sementara jarak yang harus ditempuh menuju *bakery* cukup jauh.

Pada BEC pemilihan produk, non-konsumen tingkat 3 biasanya bertanya terlebih dahulu kepada karyawan mengenai produk roti/*cake* yang cocok untuk orang yang sedang menerapkan pola diet sehat. Produk roti yang dicari oleh non-konsumen tingkat 3 adalah yang rendah gula seperti roti gandum murni. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, belum ada *bakery* di Kota Langsa yang menyediakan produk yang cocok untuk non-konsumen tingkat 3. Sehingga, para non-konsumen tingkat 3 biasanya membeli produk pada *bakery* namun tidak untuk mereka konsumsi, namun dibawa pulang untuk keluarga saja. Pada tahap pembayaran, penjaga kasir terkadang kurang ramah saat melayani, tetapi pelayanannya cepat. Sementara pada tahap penggunaan, non-konsumen tingkat 3 tidak menemukan produk yang dicari, sehingga tidak mencapai pada tahap penggunaan.

3.3. Six Path Framework

Six Path Framework (kerangka kerja enam jalur) dikembangkan untuk menyederhanakan dan memberi struktur bagi upaya melihat kesempatan dimana pihak pesaing hanya melihat samudera merah persaingan. Pemilihan salah satu atau beberapa jalur dari kerangka kerja ini disesuaikan dengan kondisi dari suatu perusahaan, sebagaimana yang telah dilakukan pada

penelitian oleh Samrin & Irawan yang menggunakan empat dari enam jalur (2021). Sementara itu, penelitian ini menggunakan salah satu peluang dari *six path framework* yaitu fokus memaksimalkan nilai penawaran produk atau jasa pelengkap. Jalur ini dipilih dengan melihat *pain point* pada *buyer utility map* dan interpretasi kebutuhan dari non-konsumen. Penggunaan peluang penawaran produk dan jasa pelengkap dapat menjadi solusi dari *pain point* non-konsumen.

Pada umumnya, *bakery* di Kota Langsa hanya berfokus pada penjualan produk roti dan *cake* saja, baik dari segi tekstur dan varian rasa maupun variasi dan pelayanan. *Bakery* yang ada sebagian besar berhimpun di dalam batas batas konvensional penawaran produk dan memusatkan perhatian hanya untuk memaksimalkan kuantitas penjualan. Sedangkan, kunci inovasi nilai adalah mendefinisikan solusi total yang dicari pembeli ketika memilih suatu produk, lalu menghilangkan titik keluhan yang dirasakan (*pain point*).

3.4. The Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid

Sesudah penjelajahan pasar dengan enam jalur, kini waktunya untuk menerjemahkan hasil penelitian menjadi pilihan strategi nyata yang dapat diterapkan untuk mencapai diferensiasi sekaligus biaya rendah dengan ERRC *grid* (The Eliminate-Reduce-Raise-Create) atau juga dikenal dengan skema HKTC (Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan). Adapun faktor-faktor yang akan dihapus, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan dapat dilihat pada Gambar 6.

The image shows a screenshot of the ERRC Grid tool, which is used for strategic development. It consists of four quadrants, each with a title, a description, and a list of key factors. Each quadrant also has a blue button labeled '+ Add Key Factor'.

- Eliminate:** Which factors that the industry has long competed on and invested in should be eliminated? Consider the factors which you find to be irrelevant through the six paths exploration.
 - Pelayanan saat memilih roti atau cake
 - Letak Strategis
- Raise:** Which factors should be raised well above the industry's standard? Consider the compromises that buyers are forced to make.
 - Brand (Citra Merek)
 - Keramahan Pelayanan
 - Desain bakery yang menarik
 - Kebersihan dan kenyamanan Bakery
 - Tekstur dan Varian Rasa
- Reduce:** Which factors should be reduced well below the industry's standard? Consider the factors that have been overdesigned in the race to match and beat the competition.
 - Variasi Produk
- Create:** Which factors should be created that the industry has never offered? Consider the factors that will offer entirely new kinds of value for buyers and convert noncustomers into customers.
 - Jasa Delivery
 - Distribusi Produk
 - Produk roti sehat
 - Fasilitas tempat duduk dan Coffee Corner

© Kim & Mauborgne

Gambar 6. The Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid

Faktor-faktor yang akan dihapuskan adalah pelayanan saat memilih roti atau *cake* dan letak strategis. Para non-konsumen merasa kurang nyaman dengan kehadiran pelayan saat akan memilih produk karena sebagian dari pelanggan masih belum mengetahui produk apa yang ingin dibeli, sehingga apabila diikuti mereka merasa harus terburu-buru saat memilih roti/*cake*. Dengan menghapus faktor ini, maka kenyamanan pelanggan akan lebih terjaga dengan catatan, pihak *bakery* langsung mencantumkan nama produk, rasa dan harga pada semua jenis produk serta membebaskan pelanggan untuk mencari sendiri produk yang ingin dibeli.

Letak strategis dihapuskan karena *bakery BL* pada saat ini terletak di tempat yang dianggap kurang strategis karena berada di jalan lintas Medan-Banda Aceh dan jauh dari pusat kota. Untuk mendapatkan letak yang strategis maka *bakery* harus berpindah tempat berjualan, sedangkan toko yang berada pada letak yang strategis akan lebih mahal dan tidak mungkin *bakery* harus pindah tempat hanya untuk mendapatkan letak yang strategis.

Faktor yang akan dikurangi adalah variasi roti. Pada industri *bakery* saat ini, umumnya memproduksi produk dengan bentuk yang hampir sama dan banyak, namun dari segi rasa atau varian *topping* masih sedikit. Sehingga, variasi roti lebih baik untuk dikurangi, untuk menghindari kesamaan bentuk produk pada setiap *bakery*. Strategi serupa yaitu mengurangi variasi produk juga telah dilakukan pada penelitian terdahulu terhadap UMKM kuliner lainnya oleh Sari *et al.* (2020). Namun, meskipun mengurangi variasi produk, akan digantikan

dengan menciptakan variasi bentuk yang khas dan rasa yang enak hanya dari *bakery BL*.

Faktor-faktor yang ditingkatkan adalah tekstur dan varian rasa, kebersihan dan kenyamanan pada *bakery*, keramahan pelayanan, *brand* (citra merek), dan desain *bakery* yang menarik. Tekstur dan varian rasa dapat ditingkatkan untuk menjaga kualitas produk agar mutunya tetap terjamin dan tidak mengecewakan pelanggan. Peningkatan kualitas tekstur dan varian rasa membutuhkan adanya standar khusus pada *bakery BL* agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang stabil.

Kebersihan dan nyaman pada *bakery* harus selalu dijaga dan ditingkatkan. Penelitian terdahulu juga menyarankan untuk meningkatkan kenyamanan tempat sebagai salah satu strategi penerapan BOS (Bora & Yolanda, 2020). Selain itu bagi industri makanan, faktor kebersihan adalah hal yang sangat vital untuk menyajikan makanan yang aman dan bermutu. Didalam PP No.28 tahun 2004 Pasal 9 sudah dijelaskan pedoman cara produksi pangan siap saji yang baik. Hal yang penting dalam cara produksi pangan siap saji di antaranya adalah menyangkut higienitas dan sanitasi.

Keramahan pelayanan perlu ditingkatkan untuk menjaga kepuasan pelanggan, hal tersebut dapat dicapai dengan melakukan *briefing* kepada karyawan setiap hari untuk tetap mengingatkan bahwa pembeli adalah raja, aplikasikan senyum, sapa dan salam dari karyawan. Diharapkan hal tersebut dapat membuat pelanggan merasa dihargai keberadaannya dengan baik.

Brand (citra merek) dapat ditingkatkan dengan membuat suatu kesan berbeda pada *bakery BL*, dengan menjaga kualitas produk yaitu selalu melakukan pemeriksaan kualitas produk (*quality control*) untuk

memastikan produk selalu bagus ketika dijual, tidak keras dan tidak berjamur. Selain itu, BL juga dianjurkan untuk melakukan promosi melalui media online, membuat promo paket roti untuk acara tertentu dan dibagikan melalui brosur manual, memberikan pelayanan yang terbaik dan menjadi *bakery* yang unggul dengan mendaftarkan *bakery* untuk mendapatkan sertifikasi halal.

Desain *bakery* yang menarik baik desain interior maupun eksterior *bakery* dapat ditingkatkan. Seringkali pelanggan akan tertarik untuk memasuki atau berbelanja di toko yang mereka lihat menarik dari segi desain. Para pelanggan juga akan suka dan merasa nyaman berada di *bakery* yang memiliki desain interior yang menarik.

Ada empat faktor yang akan diciptakan yaitu menyediakan jasa *delivery*, mendistribusikan produk, menciptakan produk baru, dan menyediakan fasilitas tempat duduk. Jasa *delivery* adalah suatu jasa pelengkap yang akan disediakan oleh *bakery* BL untuk memudahkan para calon konsumen untuk membeli produk roti/*cake* dari mana saja tanpa harus menghabiskan waktu untuk khusus ke *bakery* untuk membeli roti/*cake*.

Distribusi produk adalah solusi baru yang ditujukan bagi pelanggan agar memudahkan pelanggan untuk dapat membeli roti/*cake* di mana saja. Seperti di toko grosir dan kedai kedai kecil yang berada di sekitar rumah-rumah calon konsumen. Produk baru yaitu roti sehat diciptakan untuk memenuhi kebutuhan bagi orang-orang yang sedang menerapkan pola diet sehat. Para nonkonsumen dapat membeli roti sehat di Kota Langsa tanpa harus membelinya diluar kota.

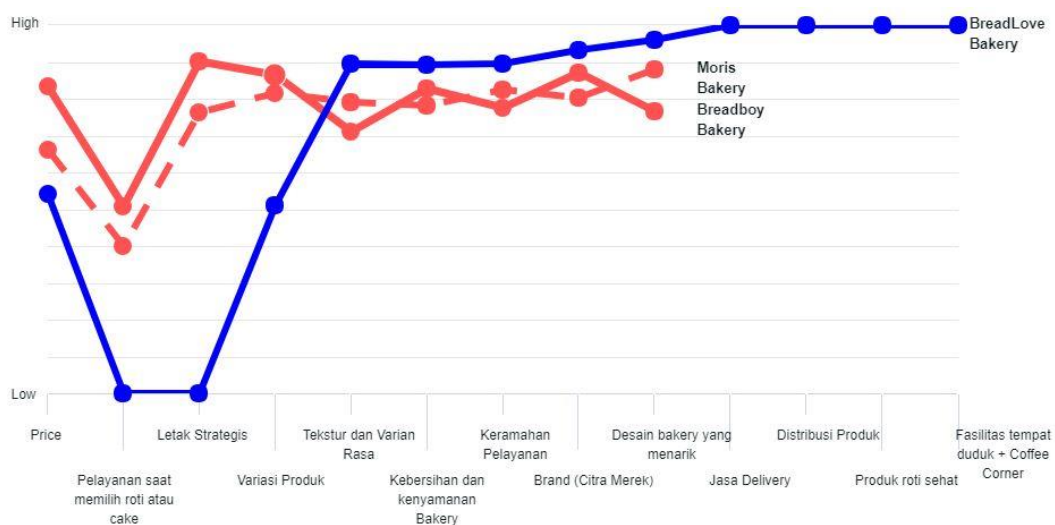
Fasilitas tempat duduk dan *coffee corner* menjadi pelengkap pada sebuah *bakery*. Tempat duduk tidak hanya ditujukan bagi para pelanggan yang ingin

mengonsumsi roti/*cake* di bakery saja, namun juga dapat memberikan fasilitas bagi pelanggan yang ingin beristirahat setelah lelah berbelanja. Tambahan *coffee corner* juga akan menambah kesan berbeda dan menarik. Dengan adanya *coffee corner* pelanggan yang ingin mengonsumsi produk di bakery bisa bersantai sambil menikmati kopi dengan harga terjangkau yang tersaji secara praktis dan merasakan sensasi saat mengambil kopi sendiri.

3.5. Kanvas *To-be Strategy*

Dari skema ERRC, maka dapat digambarkan perbedaan dari strategi awal dan strategi baru pada *bakery* BL dibanding 2 bakery pesaing. Dari grafik kanvas *to-be strategy* pada Gambar 7, dapat dilihat inovasi nilai yang direkomendasikan untuk diterapkan pada BL sebagai suatu strategi baru, sehingga diharapkan dapat menciptakan ruang pasar baru (Susanti & Prakuso, 2023). Inovasi nilai yang direkomendasikan yaitu jasa *delivery*, distribusi produk, produk baru roti sehat, dan fasilitas tempat duduk beserta *coffee corner*. Nilai penawaran dari faktor-faktor tersebut sudah berada di atas kedua bakery pesaing dan menunjukkan pola yang naik. Namun, jika diperhatikan maka tidak terjadi perubahan pada faktor harga. Karena para konsumen akan sangat sensitif mengenai harga suatu produk.

Harga yang ditawarkan BL dikategorikan cukup murah sehingga konsumen tetap dapat menjangkau produk roti atau *cake* yang ingin dibeli. Untuk faktor harga akan tetap dipertahankan seperti biasa, sehingga hal tersebut dapat menjadi kelebihan bagi BL. Dengan harga yang terjangkau, para calon konsumen akan mendapatkan nilai penawaran baru yang diberikan oleh BL.



Gambar 7. Kanvas *To-be Strategy*

4. Kesimpulan

Kanvas strategi *as-is* menunjukkan perbandingan posisi dari BL dengan BB dan M melalui 9 faktor persaingan utama dan tingkat penawarannya. Grafik menjelaskan bahwa posisi BL yang paling rendah dibandingkan dengan BB dan M. Hal tersebut menunjukkan bahwa industri sudah terperangkap dalam *red ocean* dengan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik dan memperebutkan pasar yang sama namun tetap mengikuti profil strategis yang hampir sama hingga jatuh pada persaingan harga. Sehingga, BL membutuhkan strategi baru untuk pengembangan usaha.

ementara itu, strategi yang direkomendasikan adalah menghapuskan faktor pelayanan saat memilih roti/cake dan letak bakery yang strategis; mengurangi variasi produk yang terlalu banyak tetapi tidak memiliki khas; meningkatkan tekstur dan varian rasa, kebersihan dan kenyamanan pada bakery, keramahan pelayanan, brand (citra merek), dan desain interior dan eksterior bakery yang menarik; serta menciptakan jasa *delivery*, melakukan distribusi produk, menciptakan roti sehat untuk diet, dan menambah fasilitas tempat duduk beserta *coffee corner*.

Secara keseluruhan, jika dibandingkan dengan kanvas strategi awal, maka strategi yang direkomendasikan menjadi 10 faktor, yaitu: menghapus dua faktor, mengurangi satu faktor, meningkatkan lima faktor dan menciptakan empat faktor. Dengan demikian diharapkan perusahaan mendapatkan konsumen dari pasar baru dan meningkatkan *margin* keuntungan karena tidak lagi bersaing di tingkat harga.

Daftar Pustaka

- Bora, M. A., & Yolanda, B. (2020). Strategi Perumusan Usaha Menggunakan Metode Blue Ocean Strategy (Studi Kasus di Warkop Bella). *Jurnal Industri Kreatif (JIK)*, 12-23.
- Deny, S. (23 de October de 2014). *Bisnis*. Obtenido de Liputan 6: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/2123566/pertumbuhan-omzet-industri-roti-di-atas-10>
- Lohtander, M., Aholainen, A., Volotinen, J., Peltokoski, M., & Ratava, J. (2017). Location Independent Manufacturing - Case Based Blue Ocean Strategy. *Procedia Manufacturing*, 2034-2041.
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2016). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2017). *Blue Ocean Shift*. London: Pan Macmillan.
- Nasikah, U. I. (2022). Pendekatan Blue Ocean Strategy dalam Persaingan Bisnis (Studi Empiris: Hidayatullah Herbal Center) Kota Semarang. *Seminar Nasional Akuntansi dan Manajemen (SENAMA)* (págs. 102-113). Salatiga: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi dan Manajemen.
- Nugraha, T. P. (2016). Strategi Pengembangan Usaha Kecap Cemara dengan Metode Blue Ocean

Strategy dan Balance Scorecard pada UKM Cemara Food. *Habitat*, 14-24.

- Orlov, A. K. (2017). Blue Ocean Strategy Application in the Course of Planning and Implementation of Construction Projects in the Area of SMART Housing and Social Infrastructure. (pág. 08015). Moscow: EDP Sciences.
- Prasetyowati, E. S. (2013). Perancangan Strategi Value Innovation dengan Menggunakan Balance Scorecard (Studi Kasus Excelso Surabaya). *Seminar Nasional Manajemen Teknologi*. Surabaya.
- Rachman, A. S. (2013). Pendekatan Blue Ocean Stragegy terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit. *Jurnal Teknik Industri*, 40-46.
- Samrin, & Irawan. (2021). Formulasi Blue Ocean Strategy: Studi Kasus Kopi Gayo di Kabupaten Takengon. *Jurnal Akmami: Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, 410-420.
- Sari, R. P., Putri, A. A., & Monica, A. M. (2020). External Competition Strategy Analysis and Blue Ocean Strategy Using Strategy Management Approaches. *Relevance: Journal of Management and Business*, 104-114.
- Susanti, A. H., & Prakuso, M. S. (2023). Pengembangan Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan pada Usaha Kendal Sport dengan Metode SWOT dan Blue Ocean Strategy (BOS). *Jurnal Industri Kreatif (JIK)*, 1-8.