

Upaya Peningkatan Jumlah Penjualan pada UKM Tahu Mulyo dengan *Blue Ocean Strategy* Berdasarkan *Voice Of Customer*

¹⁾Lenny Herawati, ²⁾Ririn Ningkeula

¹⁾Program Studi Teknik Industri Institut Teknologi Mojosari

²⁾Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Sekolah Tinggi Teknologi Turen Malang
Email : lenny@itmnganjuk.ac.id

Abstrak. *UKM tahu ini merupakan industri manufaktur yang bergerak di bidang pangan. UKM ini memulai usahanya pada tahun 2001. Permasalahan yang muncul pada UKM tahu ini adalah penurunan jumlah penjualan sejak dua tahun terakhir, strategi penjualan yang diterapkan tidak mampu meningkatkan volume penjualan pada UKM tahu ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan saran perbaikan terkait dengan strategi penjualan. Blue Ocean Strategy merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Metode Blue Ocean Strategy merupakan metode untuk menciptakan inovasi nilai baru yang belum dimiliki oleh pesaing guna mengalihkan diri dari persaingan yang ketat antar pelaku usaha. Metode BOS memiliki beberapa langkah dalam penerapannya, yaitu yang pertama adalah pembuatan kanvas strategi, yang kedua adalah pembuatan framework empat langkah yang terdiri dari dihapuskan-ditingkatkan-dikurangi-diciptakan. Ketiga, membuat tiga ciri strategi yang baik yaitu fokus, divergensi dan motto. Berdasarkan penelitian yang diperoleh, dilihat dari kanvas strategi, terdapat beberapa indikator yang nilainya berada di bawah kompetitor. Inovasi baru yang diterapkan UKM tahu sebagai langkah untuk mengalihkan diri dari pesaing adalah dalam kerangka faktor empat langkah yang dikurangi, yaitu harga yang dipetakan menggunakan diagram tulang ikan. Faktor yang ditingkatkan adalah label kemasan, promosi penjualan, kebersihan yang dipetakan menggunakan diagram pohon. Adapun faktor yang diciptakan yaitu menciptakan inovasi produk yaitu tahu dengan tekstur lebih kenyal dan ada yang berwarna kuning.*

Kata Kunci: *Blue Ocean Strategi (BOS), Voice of Customer, Fishbone, Strategi Pemasaran, Tree Diagram.*

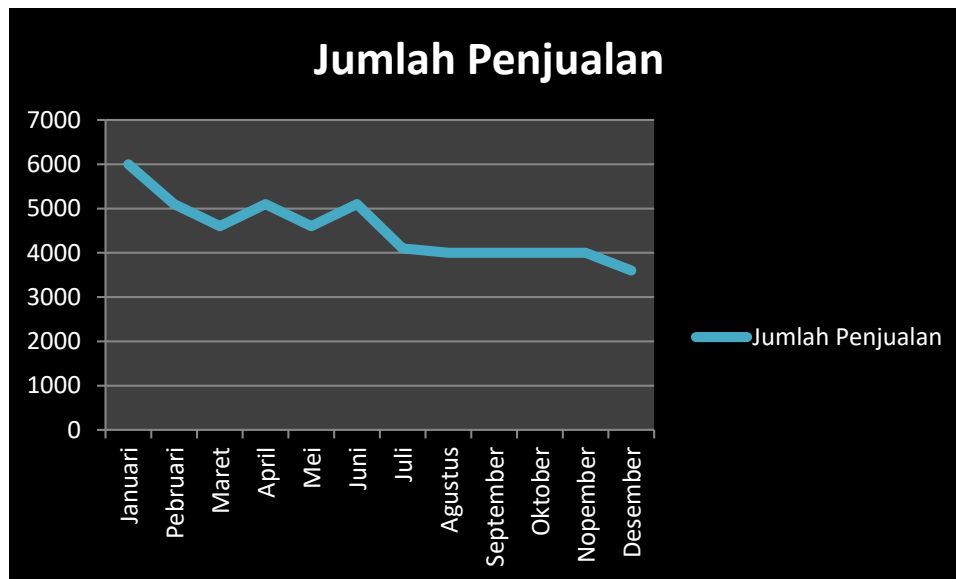
1. Pendahuluan

Sebagai negara berkembang, Indonesia memiliki latar belakang perekonomian yang kuat dengan strategi pemberdayaannya yaitu pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM) yang berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi baik secara langsung maupun tidak langsung. UKM di Indonesia telah menjadi bagian penting dari sistem perekonomian di Indonesia. Hal ini dikarenakan UKM merupakan unit usaha yang jumlahnya lebih banyak dibandingkan usaha industri skala besar dan memiliki keunggulan menyerap tenaga kerja lebih banyak (Suci, 2017). Dengan semakin banyaknya UKM, maka persaingan antar UKM juga semakin meningkat. Dalam menghadapi persaingan tersebut, pelaku usaha harus memiliki strategi pemasaran yang tepat agar dapat terus bersaing. Namun dalam menjalankan usahanya, UKM masih memiliki kekurangan dan permasalahan yaitu pengembangan inovasi tahu yang terkesan monoton, strategi yang diterapkan belum cukup untuk meningkatkan penjualan karena UKM ini tidak memiliki rekening khusus sebagai tempat promosi atau iklan. Selain itu, UKM tahu juga memiliki beberapa pesaing pada usaha serupa yaitu UKM tahu Bejo, UKM tahu Eco, UKM tahu Mantab, UKM tahu Tumbuh Subur. Untuk melihat kelemahan dan permasalahan UKM tersebut dalam bersaing dengan usaha sejenis, maka dilakukan penyebaran kuesioner dibagikan kepada 30 responden, Voice of Customer yaitu konsumen dengan kriteria pernah membeli di UKM tahu Mulyo dan juga 4 UKM pesaing lainnya.

Tabel 1. Tingkat kepentingan atribut dari UKM tahu Mulyo dan 4 UKM pesaingnya yang diukur berdasarkan 19 atribut yang berbeda.

No.	Atribut	Tingkat Kepentingan Atribut				
		UKM tahu Mulyo	UKM tahu Bejo	UKM tahu Eco	UKM tahu Mantab	UKM tahu Tumbuh Subur
1.	Mempunyai cita rasa sesuai	1	3	4	5	2
2.	Mempunyai rasa yang khas	5	4	3	1	2
3.	Kemasan produk menarik	4	1	5	3	2
4.	Bahan baku halal dan berkualitas	1	2	5	3	4
5.	Produk tahan lama	3	2	4	5	1
6.	Harga terjangkau	3	5	4	2	1
7.	Adanya diskon untuk pembelian jumlah tertentu	4	1	3	5	2
8.	Promosi di medsos	5	1	2	3	4
9.	Adanya sales	5	2	3	1	4
10.	Lokasi mudah dijangkau	2	1	4	3	5
11.	Memiliki cabang	1	3	5	4	2
12.	Penaampilan karyawan menarik	5	3	4	1	2
13.	Karyawan yang ramah	3	4	5	1	2
14.	Kondisi tempat yang bersih dan nyaman	2	3	5	4	1
15.	Area parkir yang memadai	5	4	3	1	2
16.	Adanya papan nama yang jelas	4	5	3	2	1
17.	Proses pengemasan rapi	3	2	1	4	5
18.	Pelayanan cepat	1	2	3	5	4
19.	Menerima pembelian lewat telepon.	1	5	2	3	4

Pada tabel 1, responden diminta untuk membandingkan antar UKM dengan memberi peringkat 1 (tertinggi) hingga 5 (terendah). Berdasarkan rata-rata hasil kuisioner terlihat bahwa terdapat beberapa poin dari UKM tahu Mulyo yang mendapatkan skor terendah seperti varian rasa, kemasan produk, iklan di media sosial, promosi penjualan, potongan harga, tampilan penjual, tulisan jelas dan area parkir. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan pesaing berpengaruh terhadap berjalannya suatu usaha. Beberapa faktor masalah tersebut berdampak pada proses penjualan yang dapat dilihat pada Gambar 1



Gambar 1. Data penjualan UKM tahu tahun 2022

Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa dalam beberapa bulan terakhir penjualan selalu mengalami penurunan dan tidak mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu 6000 buah/bulan. Sedangkan faktanya tidak demikian sehingga tentu berdampak pada pendapatan. Dari beberapa permasalahan dan kekurangan yang ada pada UKM Tahu Muly, UKM ini perlu merubah strategi pemasaran yang kreatif, efisien dan inovatif. Hal ini dikarenakan strategi pemasaran memiliki peran penting dalam menentukan keberlangsungan suatu usaha. Ada banyak strategi dalam pemasaran yang bisa dilakukan, namun bisnis yang berbeda pasti juga menggunakan strategi yang berbeda. Misalnya strategi yang ditempuh adalah menawarkan produk sesuai selera konsumen dan memanfaatkan fasilitas secara maksimal serta mengevaluasi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan kondisi konsumen (Nur dan Sari, 2018)

2. Metode

2.1. Manajemen Strategi

Manajemen strategik adalah manajemen mengenai perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan yang berkaitan dengan strategi yang mengarahkan organisasi agar tujuannya tercapai. Pengertian lain dari Lawrence R Jauch dan William F. Gluech yang dikutip dalam Hefniy et al (2019) mengenai manajemen strategis adalah kegiatan yang mengarah pada perumusan strategi yang efektif dan efisien untuk mendorong tercapainya target organisasi.

2.2. Strategi pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana yang menguraikan ekspektasi perusahaan terhadap dampak berbagai kegiatan atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Program pemasaran meliputi tindakan pemasaran yang dapat mempengaruhi permintaan produk, antara lain mengubah harga, memodifikasi kampanye periklanan, merancang promosi khusus, menentukan pilihan saluran distribusi, dan sebagainya (Chandra, 2002 dikutip oleh Wibowo et al, 2015).

2.3. Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy merupakan strategi untuk memenangkan pasar dengan melakukan redefinisi industri sehingga memunculkan makna baru dari sudut pandang yang berbeda. Pemahaman baru ini akan menjadi pedoman dalam menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau pasar yang dianut selama ini (Ratnasari et al, 2016).

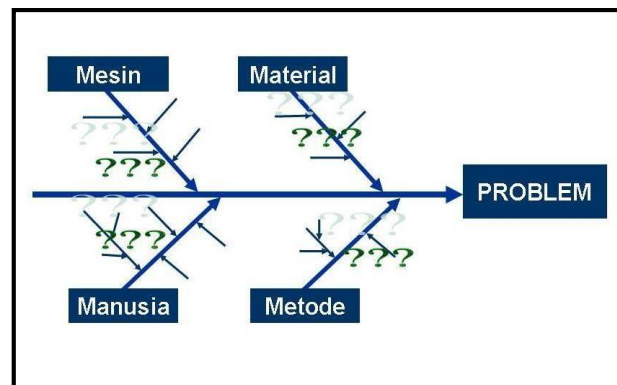
2.4. Alat dan Kerangka Kerja Blue Ocean Strategy

BOS merupakan strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk menciptakan inovasi baru beserta tools dan frameworknya. Berikut adalah alat dan kerangka kerja BOS (Arifin et al, 2018).

- Kanvas strategi
- Kerangka empat langkah
- Skema Hilangkan-kurangi-tingkatkan-ciptakan(HKTC).
- Tiga ciri strategi yang baik
- Baca kurva nilai.

2.5. Seven Tools

Tujuh Alat adalah tujuh alat kerangka dalam kontrol kualitas. Beberapa alat dalam tujuh alat adalah *Check Sheets*, *Scatter Diagrams*, *Fishbone Diagram*, *Pareto Charts*, *Flow Charts*, *Histograms*, *Control Charts*. Pada penelitian ini alat yang digunakan adalah Fishbone Diagram. Merupakan diagram yang digunakan untuk mencari semua unsur penyebab yang diduga menjadi penyebab masalah. Diagram tulang ikan juga dikenal sebagai diagram sebab akibat.



Gambar 2. Fishbone Diagram

2.6. Seven New Quality Tools

Seven New Quality Tools adalah tujuh quality tools baru yang digunakan untuk memperbaiki kekurangan yang ada pada Seven Tools versi sebelumnya. Metode ini adalah mendefinisikan masalah dengan data verbal dan mengumpulkan ide serta menyusun rencana (Suci et al, 2017). Pada penelitian ini alat yang digunakan adalah Tree Diagram. Tree Diagram digunakan untuk memecah suatu konsep secara mendetail menjadi sub-komponen atau tingkatan yang lebih rendah, dimulai dari satu item yang bercabang menjadi dua atau lebih, setiap cabang kemudian bercabang lagi menjadi dua atau lebih dan seterusnya. Misalkan setiap komponen memiliki beberapa penyebab masalah dan dikembangkan lebih lanjut menjadi beberapa level terakhir yang merupakan solusi untuk melakukan perubahan.

2.7. Hasil dan Pembahasan

Langkah-langkah dalam pembahasan penelitian menggunakan Blue Ocean Strategy (BOS) berupa tools dan frame work (kerangka kerja). Berikut ini menjelaskan alat dan kerangka kerja BOS.

2.8. Kanvas Strategi

Data yang digunakan untuk kanvas strategi adalah nilai rata-rata dari rekapitulasi kuesioner. Inilah kanvas strateginya:

Tabel 2. Hasil data kuisioner

Variabel	UKM tahu Mulyo	UKM tahu Bejo	UKM tahu Eco	UKM tahu Mantab	UKM tahu Tumbuh Subur
X1	2,30	3,03	3,34	3,21	3,12
X2	3,84	2,76	2,71	2,93	2,76
X3	2,85	2,81	2,82	3,30	3,18
X4	2,72	2,57	3,01	3,12	3,45
X5	2,97	3,00	2,99	2,98	2,96
X6	3,22	3,18	3,45	2,62	2,49
X7	2,87	3,06	3,29	2,91	2,84
X8	3,51	2,95	2,92	2,71	2,91
X9	3,20	3,02	3,03	2,76	3,00
X10	2,75	3,07	2,90	2,88	3,42
X11	2,67	3,11	3,34	3,20	2,68
X12	3,11	3,08	3,03	2,93	2,77
X13	2,85	3,03	3,08	3,06	3,01
X14	3,10	3,03	3,06	3,02	2,77
X15	3,14	3,00	2,81	3,04	2,97
X16	3,18	3,19	2,91	2,82	2,88
X17	2,88	3,10	2,98	3,07	2,99
X18	2,82	3,02	3,09	3,08	2,98
X19	2,98	3,00	3,05	2,99	2,98

Keterangan:

- X1 = Cita rasa
- X2 = Rasa khas
- X3 = Kemasan menarik
- X4 = Bahan baku halal
- X5 = Produk tahan lama
- X6 = Harga terjangkau
- X7 = Diskon
- X8 = Promosi di media sosial
- X9 = Adanya sales
- X10 = Lokasi mudah dijangkau
- X11 = Memiliki cabang
- X12 = penampilan karyawan menarik
- X13 = Karyawan yang ramah
- X14 = Tempat bersih
- X15 = Area parkir luas
- X16 = Ada papan nama
- X17 = Pengemasan rapi
- X18 = Pelayanan cepat
- X19 = Menerima pembelian lewat telepon

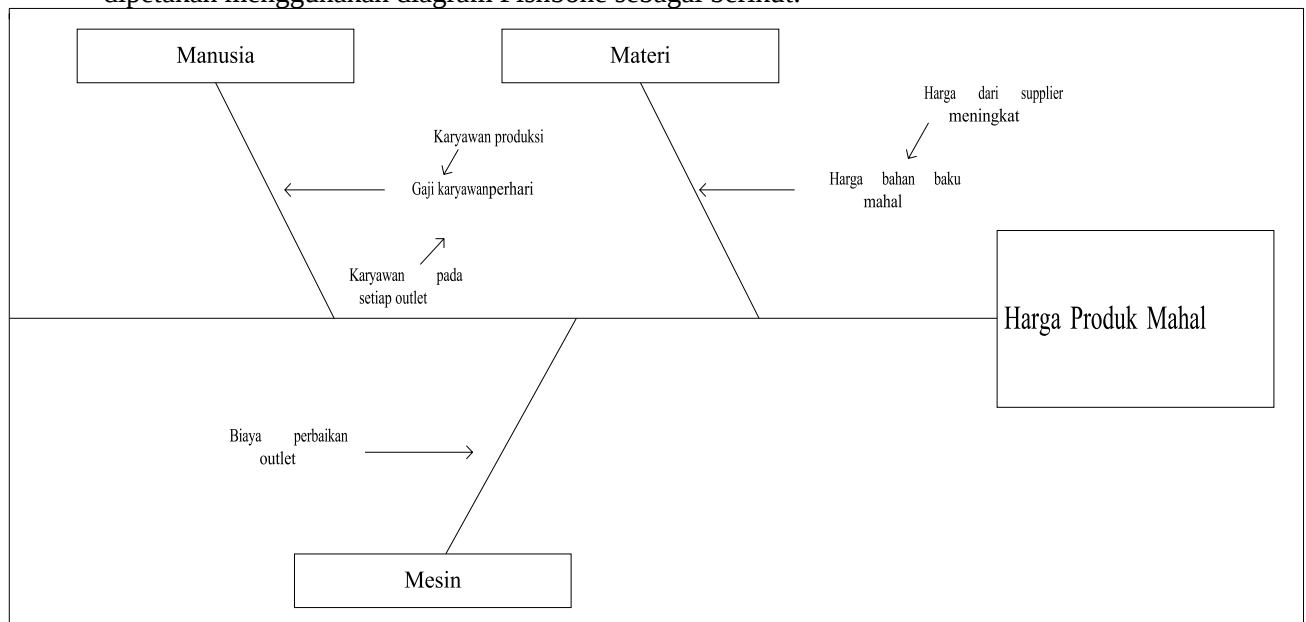
Berdasarkan tabel 2, nilai tersebut diperoleh dari rekapitulasi rata-rata kuesioner yang dibagikan kepada responden. Responden diminta untuk memberikan peringkat dari 1 (peringkat tertinggi) hingga 5 (peringkat terendah), yang artinya semakin rendah letak titik grafik pada suatu variabel, maka semakin tinggi nilai variabel tersebut. Beberapa atribut yang nilainya di bawah pesaing adalah varian produk, harga, iklan media sosial, promosi penjualan, penampilan karyawan, kebersihan dan kenyamanan tempat, area parkir dan papan nama yang tidak jelas. Sedangkan atribut yang nilainya di atas kompetitor adalah

rasa produk, kemasan produk, bahan baku, produk awet, potongan harga, lokasi, memiliki beberapa cabang, pegawai ramah dan sopan, penyajian rapi, pelayanan cepat dan menerima pesanan online.

2.9. Kerangka Kerja Empat Langkah

Pada kerangka kerja empat Langkah ini UKM menentukan faktor apa saja yang sebaiknya dihapuskan, kurangi, tingkatkan dan yang diciptakan dalam penyusunan Blue Ocean Strategy. Berikut faktor yang akan dimunculkan pada kerangka kerja empat Langkah, yaitu:

- Faktor yang dihapuskan.
Faktor yang dihilangkan pada bagian ini karena semua faktor yang digunakan memiliki peran penting berdasarkan indikator bauran pemasaran dalam meningkatkan kinerja dan kualitas UKM tahu Mulyo.
- Faktor yang dikurangi.
Pada bagian ini faktor yang dikurangi adalah harga. Harga satu produk di UKM Tahu Mulyo dibandingkan kompetitor tidak terlalu murah, ditambah lagi konsumen yang membelinya tidak hanya dari kalangan yang sudah berpenghasilan tetapi juga dari berbagai lapisan masyarakat. Karakteristik konsumen dari 30 responden adalah semua umur dan pernah membeli produk dari UKM tahu Mulyo dan 4 UKM pesaing. Penyebab dan akibat dari masalah harga ini akan dipetakan menggunakan diagram Fishbone sebagai berikut:

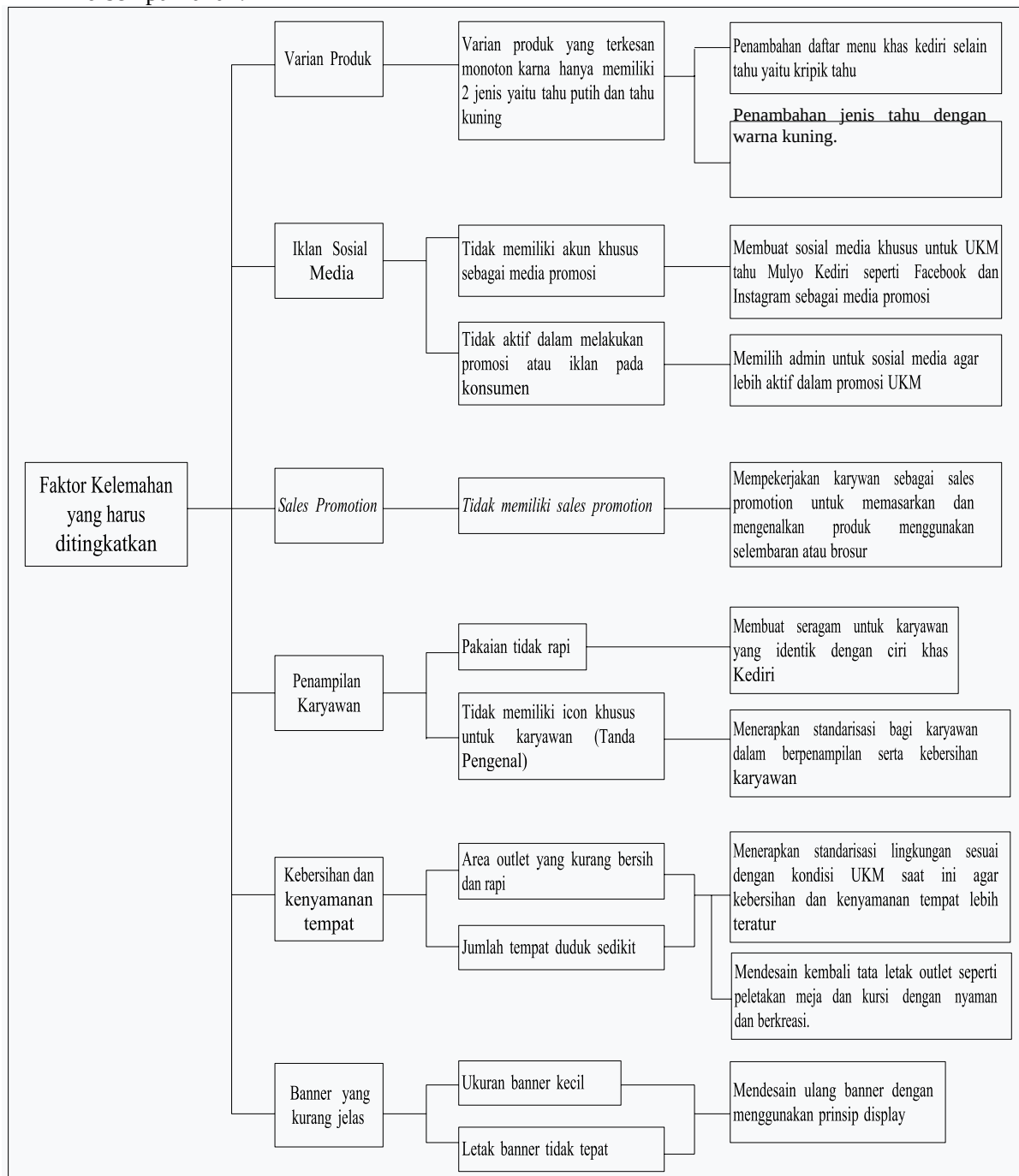


Gambar 3. *Fishbone Diagram*

Berdasarkan Gambar 3 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa penyebab yang menyebabkan UKM Tahu Mulyo mahal yaitu dari segi bahan, mesin dan manusia, dimana hasil pemetaan diagram sebab akibat berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pemilik UKM. Untuk mengatasi masalah tersebut, UKM perlu mengevaluasi kembali besaran pengeluaran dengan pendapatan, mengurangi segala bentuk pengeluaran yang dianggap tidak perlu, serta biaya yang dikeluarkan harus layak secara ekonomi dan mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang. Jadi, tujuan penurunan harga ini adalah untuk menyesuaikan dan mempertimbangkan kualitas produk yang ditawarkan dengan harga pasar.

- Faktor yang ditingkatkan
Pada bagian ini kelemahan yang harus diperbaiki dipetakan menggunakan Diagram Pohon. Dimana diagram ini berguna untuk memetakan suatu masalah disertai dengan penyebab masalah

dan solusi dari masalah tersebut. Berikut adalah Diagram Pohon untuk faktor yang disempurnakan.



Gambar 4. Tree Diagram

- Faktor yang diciptakan
Dalam melakukan Blue Ocean Strategy perusahaan dapat menawarkan faktor yang belum ada sehingga perusahaan dapat menciptakan sebuah pasar baru agar lebih unggul dari pesaing dengan kebutuhan bahan dan biaya yang sudah ada. Adapun faktor yang diciptakan yaitu:
A. Tahu dengan warna kuning.

Dalam konsep ini, tahu yang dimaksud adalah tahu berwarna kuning yang dikemas dengan 10 biji kecil yang belum digoreng. Dengan konsep tersebut, penjualan produk tidak lagi hanya di gerai-gerai yang tersebar, tetapi juga di supermarket dan minimarket. Pada kemasan akan ditampilkan cara penyajian tahu, konsep ini diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan menarik minat masyarakat.

B. Bentuk khas dari tahu

Target pasar penjualan tahu UKM tahu Mulyo adalah untuk semua kalangan. Bentuk tahu yang unik akan meningkatkan minat beli konsumen ditambah lagi kalangan yang semakin banyak. Bentuk tahu yang unik akan meningkatkan minat beli konsumen ditambah dengan tingginya cita rasa yang dimiliki UKM saat ini. Konsep keunikan bentuk tahu yang akan dibuat adalah dari segi warna tahu dengan menambahkan pewarna dari kunyit dengan tone cap bintang, seperti yang kita ketahui bahwa tahu pada umumnya berwarna putih dari segi bentuk dengan memberikan cetakan khusus.

2.10. Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Setelah kerangka empat Langkah terbentuk, skema hilangkan – kurangi – tingkatkan – buat dibuat. Skema Four Steps Framework yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga
Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Varian produk Iklan sosial media <i>Sales Promotion</i> Penampilan karyawan Kebersihan dan kenyamanan tempat Banner yang kurang jelas dan berukuran kecil	Tahu warna kuning Bentuk tahu yang khas

2.11. Penerapan Fokus

Pada kasus UKM tahu Mulyo, fokus strategi adalah memperbaiki faktor yang masih jauh di bawah pesaing agar bisa keluar dari zona merah persaingan. Faktor-faktor tersebut adalah varian produk, iklan media sosial, promosi penjualan, penampilan karyawan, kebersihan dan kenyamanan tempat, spanduk yang tidak jelas dan berukuran kecil, serta faktor baru yang dibuat. Memberikan fokus pada faktor-faktor yang masih bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan. Pemberian fokus pada faktor-faktor yang masih bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan akan memenuhi Divergence Movement (Pergerakan menjauh) dari pesaing.

UKM tahu Mulyo Kediri sudah memiliki selera yang tinggi dari penilaian konsumen, dengan mengembangkan produk menggunakan konsep tahu dengan warna kuning dengan cap akan menarik minat konsumen karena di kota Kediri khususnya UKM kompetitor dengan usaha sejenis belum ada yang menerapkan konsep ini. Selain mengembangkan varian produk yang unik dari segi bentuk dan warna tahu yaitu penambahan kunyit sebagai pewarna kuning akan membuat konsumen penasaran dengan rasa tahu yang ditawarkan dan akan menarik minat konsumen.

3. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan, peneliti menyarankan agar UKM tahu Mulyo dapat mengevaluasi kembali biaya produksi baik dari sisi pendapatan maupun pengeluaran serta perlu mempertimbangkan hasil perancangan strategi dengan SWOT dan Blue Ocean Strategy untuk menghadapi persaingan dan keluar dari Red Ocean dalam mengembangkan usaha industri tahu. Dan bagi

peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan metode pemasaran dan menerapkan metode tersebut pada studi kasus yang akan diteliti.

Daftar Pustaka

- [1]. Arifin, S. M. dan Abdillah, Y. (2018) 'Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam usaha memasuki pasar internasional (studi pada UMKM Pricilla Jilbab Bolak Balik)', Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 61, No. 2: 38- 47.
- [2]. Hefniy dan Fairus, R. N. (2019) 'Manajemen strategi dalam meningkatkan mutu pelayanan kepegawaian', Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 3, No. 1: 169-197.
- [3]. Idris, I., Sari, R. A., Wulandari, dan Uthumporn, U. (2016) 'Pengendalian kualitas tempe dengan metode Seven Tools', Jurnal Teknovasi, Vol. 3, No.1: 66-80.
- [4]. Nur, M. dan Sari, Y. M. (2018) 'Usulan strategi pemasaran dengan menggunakan Experiential Marketing dan Fault Tree Analysis (FTA)', Industrial Engineering Journal, Vol. 7, No. 2: 44-50.
- [6]. Ratnasari, Kumadji, S., dan Yulianto, E. (2016) 'Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing (studi pada Waroeng Steak and Shake cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang)', Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 30, No. 1: 103-108.
- [7]. Suci, Y. F., Nasution, Y. N., dan Rizki, N. A. (2017) 'Penggunaan metode Seven New Quality Tools dan metode DMAIC Six Sigma pada penerapan pengendalian kualitas produk (studi kasus: Roti Durian Panglima produksi PT. Panglima Roqiiqu Group Samarinda)', Jurnal Eksponensial, Vol. 8, No. 1: 27-36.
- [8]. Suci, Y. R. (2017) 'Perkembangan UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di Indonesia', Jurnal Cano Ekonomos, Vol. 6, No. 1: 51-58.
- [9]. Wibowo, D. H., Arifin, Z., dan Sunarti. (2015) 'Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM (studi pada Batil Diajeng Solo)', Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 29, No. 1: 59-66.