

## DESAIN STRATEGI PENGEMBANGAN UKM DENGAN KOMBINASI METODE BENCHMARKING DAN BLUE OCEAN STRATEGY

Firman Bani Albar<sup>1\*</sup>, Angga Wisudianto<sup>2</sup>, Ghaida Fatcha Mubiena<sup>3</sup>, Agus Mansur<sup>4</sup>

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia

Jalan Kaliurang KM 14 Kecamatan Ngemplak, Sleman

\*E-mail : Banifirman16@gmail.com

### Abstrak

Ikon Yogyakarta sebagai kota budaya dan pendidikan memberikan dampak yang strategis terhadap berdirinya usaha dibidang kuliner, mulai dari tradisional kuliner hingga modern kuliner. Seringkali dijumpai banyak pelaku usaha kuliner mempunyai produk dan segmen yang sama, sehingga mengakibatkan persaingan yang sangat ketat. Jenis bisnis kuliner yang semakin banyak membuat persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif. Perusahaan memerlukan strategi untuk membantu dalam mengembangkan persaingan dalam dunia bisnis. Penelitian difokuskan untuk mengembangkan UKM SKIA Mini Caffe, dimana bidang kuliner yang ditangani dibidang usaha burger. Metode yang digunakan dalam mengembangkan UKM SKIA Mini Caffe dalam tujuan untuk memenangkan persaingan adalah metode Benchmarking dan Blue Ocean Strategy. Dari kombinasi metode Benchmarking dengan Blue Ocean Strategy pada SKIA Mini Caffe tersebut didapatkan sebuah value innovation yang menjadi desain strategi dalam memenangkan persaingan untuk mengembangkan UKM. Value innovation tersebut diantaranya berupa penawaran discount yang diberikan khusus bagi konsumen, promo dalam menarik konsumen sehingga dapat mengikat konsumen, sistem antar pesanan atau delivery bagi konsumen yang mengorder produk UKM, dan adanya fasilitas hotspot yang diberikan demi kenyamanan dalam daya tarik perusahaan terhadap konsumen.

Keywords : Benchmarking, Blue Ocean Strategy, UKM, Value Innovation

### 1. PENDAHULUAN

Dewasa kini perkembangan bisnis di dunia mulai masuk pada era modern. Segala lini di dalam usaha bisnis tidak luput oleh perhatian para pelaku bisnis. Teknologi yang semakin berkembang pesat menuntut pebisnis melakukan berbagai langkah dan strategi dalam mengembangkan usaha bisnis yang dijalankan. Jenis bisnis yang semakin banyak membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat dan sangat kompetitif. Tidak sedikit pelaku bisnis yang mengalami kegagalan, persaingan yang semakin ketat membuat pelaku bisnis harus melakukan berbagai strategi agar usaha bisnisnya tetap jalan. Di Indonesia persaingan bisnis sudah terlihat dari UKM.

Banyaknya UKM dengan jenis yang sama membuat UKM tidak bisa melakukan perubahan atau inovasi besar dalam jenis usahanya atau produk yang ditawarkan, karena sebagian besar UKM hanya mengikuti arus bisnis yang justru membuat UKM tersebut tidak bisa berkembang. Dalam perkembangan daya saing dalam proses bisnis, perlu adanya sebuah pembeda agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, desain strategi harus dibuat dan dipikirkan agar perusahaan dapat berkembang dengan melihat peta persaingan yang sedang berjalan. Banyak cara untuk membuat perusahaan berkembang, salah satu cara tersebut adalah dengan membandingkan perusahaan dengan perusahaan lain dan membuat sebuah strategi guna mengembangkan perusahaan.

Dalam penelitian ini tertarik untuk mengangkat tema *benchmarking method* dan *blue ocean strategy* dengan pengaruhnya terhadap performansi UKM yang baru saja berkembang. Pendekatan tersebut merupakan metode yang bisa digunakan sebagai strategi perbandingan atau compare UKM, fungsinya untuk membandingkan UKM satu dengan UKM yang dibandingkan yang nantinya didapatkan data kualitatif dari objek tentang berbagai aspek didalam bisnis yang bisa diterapkan oleh UKM yang melakukan perbandingan serta membuat strategi dalam mengarungi roda bisnis. Dari strategi tersebut diharapkan UKM dapat menerapkan aspek-aspek penting yang memang tepat untuk UKM tersebut.

*Benchmarking* adalah perbandingan sistematis suatu proses bisnis dan kinerja metrik terhadap *best practice* sebuah industri terbaik (Camp, 1989). Benchmarking sebagai evaluasi kinerja relatif dari perusahaan (atau entitas produksi lainnya) yang mengubah input (sumber daya) jenis yang

sama menjadi jenis output yang sama (Bogetoft et al, 2011). Kondisi bisnis yang kompetitif membuat pelanggan mengetahui dan meminta standar produk dan pelayanan yang lebih berbeda dan lebih baik.

Dari *berbagai* definisi yang banyak dikemukakan, menurut Pawitra (1994), beberapa azas dari *benchmarking*, yaitu:

1. *Benchmarking* merupakan kiat untuk mengetahui tentang bagaimana dan mengapa suatu perusahaan yang memimpin dalam suatu industri dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya.
2. Fokus dari kegiatan *benchmarking* diarahkan pada praktik terbaik dari perusahaan lainnya. Ruang lingkupnya makin diperluas yakni dari produk dan jasa, menjalar kearah proses, fungsi, kinerja organisasi, logistik, pemasaran, dll. *Benchmarking* juga berwujud perbandingan yang terus-menerus dalam jangka waktu yang panjang tentang praktik dan hasil dari perusahaan yang terbaik dimanapun perusahaan itu berada.
3. Praktik *benchmarking* berlangsung secara sistematis dan terpadu dengan praktik manajemen lainnya, misalnya TQM, *corporate reengineering*, analisis pesaing, dll
4. Kegiatan *benchmarking* perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan di-*benchmarking*-kan, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok, dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

*Blue Ocean Strategy* (BOS) adalah suatu pendekatan strategi untuk menguasai ruang pasar yang tidak ramai diperebutkan sehingga persaingan menjadi tidak relevan (Kim and Mauborgne, 2005). Konsep BOS menggeser dan memperluas pasar bagi pelanggan potensial, sehingga memenuhi nilai yang diharapkan oleh pelanggan pada pasar yang dituju. *Blue Ocean Strategy* (BOS) menggambarkan jenis industri yang tidak eksis pada saat ini. BOS merupakan *market space* yang belum diketahui dan belum tersentuh, dimana menciptakan *demand* baru untuk pertama kalinya. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan konsumen yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya (Kim and Mauborgne, 2005).

*Bagaimana* kita mengalihkan diri dari persaingan di *red ocean* yang sangat kompetitif dan berdarah, menuju pada *blue ocean* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. Inovasi nilai tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan nilai jual dan biaya (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005). Pada penelitian ini juga alat analisis yang digunakan adalah kanvas strategi. Kanvas strategi merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi *blue ocean* yang baik (Kim, W. C., dan R. Mauborgne, 2005).

## 2. METODOLOGI

### 2.1 Sumber Data

Data yang diteliti diperoleh dari *survey* lapangan ketempat penelitian yaitu lokasi UKM objek dan lokasi dari UKM mitra *benchmarking* sehingga sumber data penelitian ini merupakan data yang didapat langsung.

### 2.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah ditempat atau lokasi UKM objek yaitu SKIA *Mini Cafe* dan UKM yang menjadi mitra *benchmarking* dari UKM objek sekaligus UKM pesaing yaitu *Mr. Burger*. Lalu waktu yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 1 bulan.

### 2.3 Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan merupakan data primer karena data tersebut akan didapatkan dari lapangan yang langsung mendatangi UKM mitra *benchmarking* dalam pengambilan data. Kemudian data sekunder yang didapat dari jurnal-jurnal sebagai tambahan dalam pengumpulan data.

Dalam pengambilan data menggunakan 3 cara, yaitu observasi dan wawancara sebagai metode untuk *benchmarking* serta kuesioner sebagai metode dalam BOS. Pada observasi, melihat secara langsung dan mengamati hal-hal yang perlu dibenchmark sesuai permasalahan yang ada di UKM

objek. Lalu pada wawancara menjadi tambahan dan penguatan hasil benchmark dalam data yang akan diperoleh. Kemudian membuat sebuah kuesioner yang akan disebar ke 90 orang responden yang merupakan konsumen dari UKM objek dan UKM yang menjadi pesaing.

## 2.4 Teknik Pengolahan Data

Setelah data terkumpul maka dilakukan pengolahan data sebagai tindak lanjut dari data yang telah ada. Hasil dari *benchmarking* yang telah dilakukan menjadi data yang akan diolah. Pengolahan data atau hasil benchmark bersifat sebuah analisis data yang disesuaikan dengan pengidentifikasian permasalahan yang dihadapi UKM objek dalam meningkatkan perkembangan kualitas mereka. Data yang telah diolah lalu ditindaklanjuti lagi guna mengubah data hasil penelitian menjadi sebuah informasi yang dapat digunakan.

Setelah mengetahui hasil *benchmarking*, kemudian menganalisis data dari hasil kuesioner yang telah disebar. Data-data yang telah didapat dari hasil penyebaran kuesioner kemudian diolah untuk menemukan data lanjutan. Data lanjutan ini lah yang menjadi bahan dalam menentukan posisi dari UKM objek dan UKM pesaing. Setelah mengetahui posisi dari kedua UKM maka akan terlihat kelemahan atau kekurangan dari UKM objek. Kemudian dari data tersebut akan dibuat kanvas strategi untuk menentukan *value innovation* yang menjadi solusi bagi permasalahan UKM objek dalam mengarungi pasar persaingan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 *Benchmarking Mr. Burger*

*Benchmarking* yang telah dilakukan digunakan untuk melihat keunggulan yang dimiliki oleh UKM pesaing sebagai bahan inovasi yang nantinya akan dibuat guna memenangkan persaingan. *Benchmarking* yang dilakukan terhadap UKM pesaing yaitu *Mr. Burger* harus dipenuhi guna merancang strategi baru dalam perkembangan UKM.

**Tabel 1. *Benchmarking Mr. Burger***

4P	Keunggulan
Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banyaknya varian rasa yang variatif membuat konsumen dapat memilih burger yang disukai sehingga tidak ada rasa bosan.</li> <li>- Mendapatkan pengakuan halal dari MUI.</li> <li>- Bahan baku seperti roti, daging, saus dan <i>mayonaise</i> yang dibuat sendiri oleh pabrik menjadi khas dari <i>Mr. Burger</i> sehingga mempunyai cita rasa sendiri yang berbeda dengan pesaing lain.</li> <li>- Produk selalu diberikan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan pusat <i>Mr. Burger</i> dengan penelitian dan pengembangan.</li> </ul>
Price	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harga yang ditawarkan mudah dijangkau oleh kalangan masyarakat manapun.</li> <li>- Harga disesuaikan dengan kualitas dan porsi burger yang tersedia, sehingga harga tersebut cocok untuk burger yang dipilih.</li> </ul>
Place	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerai-gerai yang ada berada pada tempat yang strategis sehingga dapat dengan mudah dijangkau oleh</li> </ul>

4P	Keunggulan
Promotion	<p>konsumen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsep <i>booth semi outdoor</i> yang simple namun nyaman bagi konsumen.</li> <li>- Konsep kanopi sehingga tidak memerlukan renovasi besar pada lokasi usaha tersebut.</li> <li>- Mempunyai peralatan yang modern dan lengkap pada gerai-gerai yang ada.</li> <li>- Membangun jaringan yang lebih luas dengan berorientasi pada masyarakat umum dengan system kerjasama mitra lokasi.</li> <li>- <i>Market share</i> yang luas sehingga mudah dalam mencapai <i>profit margin</i> dan jaringan pemasaran yang menyebar luas.</li> <li>- Menerima <i>order</i> cukup dengan memesan dari katalog produk <i>Mr. Burger</i> dan akan diantar langsung ke alamat dengan <i>free charge</i> dengan syarat dan ketentuan yang berlaku.</li> <li>- Menawarkan sistem waralaba atau <i>franchise</i> bagi masyarakat yang berminat sehingga dapat memperluas jaringan pemasaran tersebut.</li> </ul>

Tabel 1 merupakan hasil dari *benchmarking* yang telah dilakukan terhadap UKM pesaing yaitu *Mr. Burger*. *Mr. Burger* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki oleh UKM SKIA *Mini Cafe*. Keunggulan tersebut berdasarkan observasi dan wawancara terhadap 4P dari UKM pesaing tersebut. Hasil dari *benchmarking* di atas akan menjadi bahan perbandingan dalam meningkatkan persaingan UKM SKIA *Mini Cafe*.

Dari tabel di atas dapat dilihat, dari segi *product* terdapat *point* banyaknya varian rasa yang variatif. Hal ini yang kurang dimiliki oleh SKIA *Mini Cafe* karena produk mereka yang hanya memiliki 2 varian menu. Kemudian dari segi *price* terdapat *point* harga disesuaikan dengan kualitas dan porsi produk. Pada SKIA *Mini Cafe* porsi yang disajikan kurang sesuai dengan harga yang ditetapkan. Lalu dari segi *place* terdapat *point* konsep *booth semi outdoor* yang *simple*. Konsep yang diterapkan SKIA *Mini Cafe* hanyalah sebuah kanopi kecil yang kurang menampung konsumen dan tata letak kanopi tersebut yang membuat konsumen kurang nyaman. Sedangkan dari segi *promotion*, SKIA *Mini Cafe* hanya menggunakan media sosial dan pamflet dalam mengembangkan pemasaran sehingga kurang efektif dalam persaingan. Oleh karena itu, inovasi yang diciptakan haruslah inovasi yang tidak dimiliki oleh UKM pesaing.

### 3.2 Atribut Perbandingan

**Tabel 2. Atribut Perbandingan**

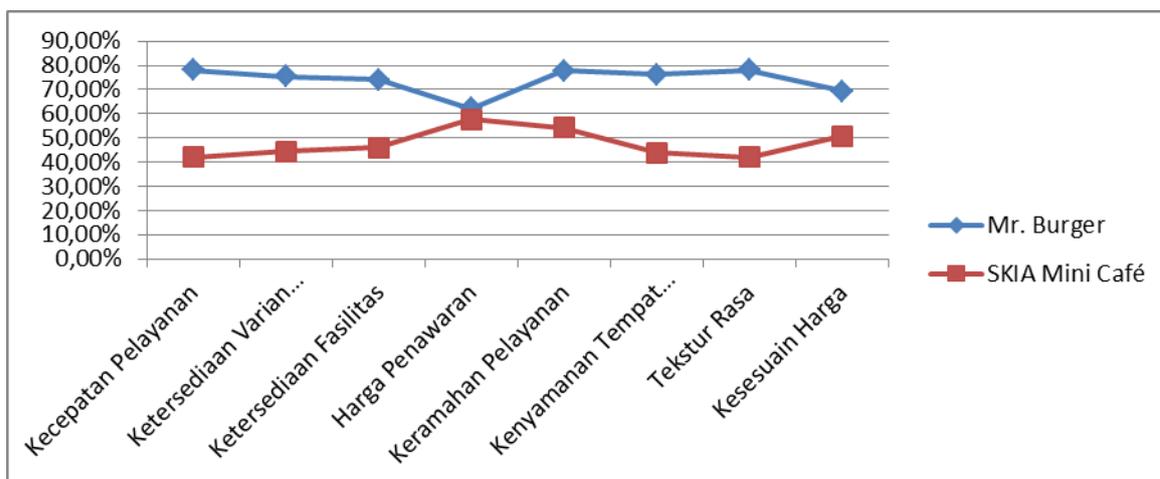
Atribut	Keterangan
Kecepatan pelayanan	X1
Ketersediaan varian menu	X2
Ketersediaan fasilitas	X3
Harga penawaran	X4
Keramahan pelayanan	X5
Kenyamanan tempat usaha	X6
Tekstur rasa	X7

Atribut	Keterangan
Kesesuaian harga	X8

Tabel 2 menunjukkan atribut perbandingan yang akan digunakan dalam membandingkan posisi dari SKIA *Mini Cafe* dan *Mr. Burger*. Atribut perbandingan yang penting bagi perkembangan UKM dalam memenangkan persaingan adalah kecepatan pelayanan, ketersediaan varian menu, ketersediaan fasilitas, harga penawaran, keramahan pelayanan, kenyamanan tempat usaha, tekstur rasa dan kesesuaian harga. Untuk meningkatkan tawaran terhadap nilai pelanggan maka strategi yang dirancang dapat ditambah dan menciptakan faktor-faktor yang belum pernah ditawarkan sebelumnya bersamaan dengan memperhatikan kebutuhan perusahaan dari atribut-atribut tersebut. Atribut-atribut tersebut akan diberikan nilai yang didapat dari penyebaran kuesioner untuk menentukan posisi dari UKM dengan membuat kanvas strategi.

### 3.3 Kanvas Strategi

#### 3.3.1 Kanvas Awal



Gambar 1. Grafik Kanvas Awal

Grafik diatas menunjukkan perbandingan posisi dari SKIA *Mini Cafe* dan *Mr. Burger* melalui 8 atribut perbandingannya. Grafik diatas menjelaskan bahwa posisi dari SKIA *Mini Cafe* yang masih dibawah *Mr. Burger* yang dilihat dari atribut perbandingan, terutama pada atribut harga penawaran yang kedua UKM saling bersaing dengan sengit. Hal ini menjelaskan bahwa faktor kompetisi pihak SKIA *Mini Cafe* terjebak dalam *red ocean*, sehingga butuh strategi baru dalam menciptakan kondisi *blue ocean*.

#### 3.3.2 Kerangka Kerja 4 Langkah

Dengan mengetahui posisi dari SKIA *Mini Cafe* dibanding pesaingnya, maka dapat dibuat Kerangka Kerja 4 Langkah untuk SKIA *Mini Cafe* agar dapat memenangkan persaingan.

Tabel 3. Kerangka Kerja 4 Langkah

Eliminate :	Raise :
- Wasting time karyawan	- Kecepatan Pelayanan
	- Ketersediaan Varian Menu
	- Ketersediaan Fasilitas
	- Keramahan Pelayanan
	- Kenyamanan Tempat Usaha

- Tekstur Rasa
- Kesesuaian Harga

*Reduce :*

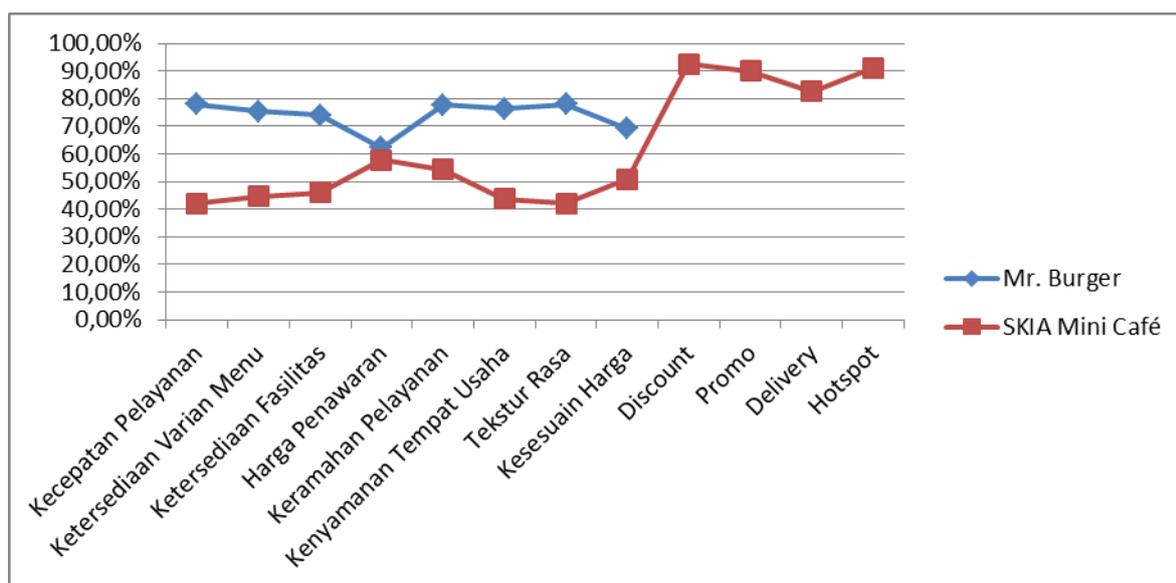
- Harga Penawaran

*Create :*

- *Discount*
- *Promo*
- *Delivery*
- *Hotspot*

### 3.3.3 Kanvas Usulan

Dari hasil tabel kerangka kerja 4 langkah di atas maka didapatkan *value innovation* yang dapat diterapkan pada SKIA *Mini Cafe*, *value innovation* tersebut digambarkan pada grafik kanvas usulan untuk SKIA *Mini Cafe* dibawah ini :

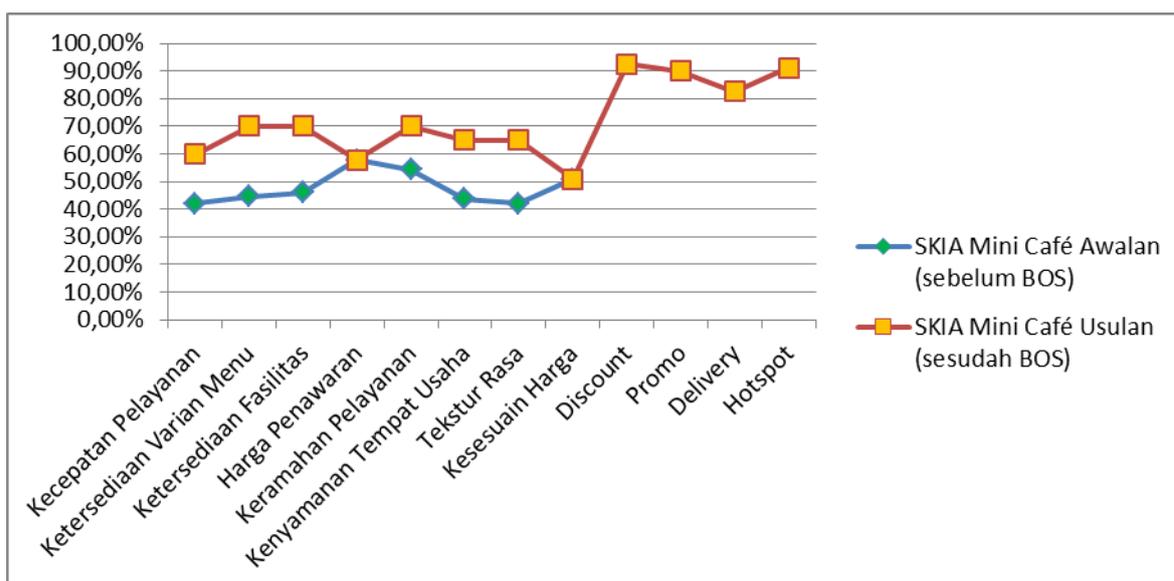


**Gambar 2. Grafik Kanvas Usulan**

Berdasarkan grafik kanvas usulan diatas telah didapat *value innovation* yang dapat diterapkan pada SKIA *Mini Cafe* sebagai strategi baru. Dilihat pada grafik tersebut nilai keempat *value innovation* yaitu *discount*, *promo*, *delivery* dan *hotspot* berada diatas atribut-atribut dari *Mr. Burger* sebagai pesaing. Hal ini menjadi pertimbangan bagi SKIA *Mini Cafe* dalam menerapkan *value innovation* tersebut guna memenangkan persaingan untuk keluar dari *red ocean*.

### 3.3.4 Kanvas Usulan Akhir

Setelah membuat perbandingan atribut-atribut perbandingan dengan *value innovation* yang telah diciptakan, maka dilakukan perbandingan antara strategi lama perusahaan dengan strategi baru perusahaan yang tidak lain adalah *value innovation* yang kemudian dibuat grafik seperti dibawah ini :



**Gambar 3. Grafik Kanvas Usulan Akhir**

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa nilai strategi lama atau atribut-atribut perbandingan dengan nilai strategi baru atau *value innovation* memiliki perbandingan. *Value innovation* yang telah diciptakan memiliki posisi yang lebih baik dibanding atribut perbandingan. Hal ini pun meyakinkan bahwa *value innovation* yang diciptakan dapat menjadi alternatif sebagai strategi dalam mengembangkan UKM SKIA *Mini Cafe* untuk dapat memenangkan persaingan dengan kompetitor.

#### 4. KESIMPULAN

Dari hasil olah data yang telah dilakukan dapat disimpulkan menjadi beberapa hasil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil *benchmarking* menunjukkan bahwa UKM SKIA *Mini Cafe* mempunyai ketertinggalan value dibanding *Mr.Burger* dalam hal *product, price, place* dan *promotion*. Dalam segi *product*, SKIA *Mini Cafe* hanya memiliki 2 varian menu sehingga konsumen merasa bosan. Kemudian dari segi *price*, harga yang ditawarkan SKIA *Mini Cafe* kurang sesuai dengan porsi yang disajikan. Lalu dari segi *place*, konsep yang diterapkan SKIA *Mini Cafe* hanyalah sebuah kanopi kecil yang kurang menampung konsumen dan tata letak kanopi tersebut yang membuat konsumen kurang nyaman. Sedangkan dari segi *promotion*, SKIA *Mini Cafe* hanya menggunakan media sosial dan pamflet dalam mengembangkan pemasaran sehingga kurang efektif dalam persaingan.
2. *Blue ocean strategy* yang dihasilkan merekomendasikan variabel yang di *eliminate* adalah *wasting time* karyawan. Lalu yang di *reduce* adalah harga penawaran. Kemudian yang di *raise* adalah kecepatan pelayanan, ketersediaan varian menu, ketersediaan fasilitas, keramahan pelayanan, kenyamanan tempat usaha, tekstur rasa dan kesesuaian harga. Sedangkan yang perlu di *create* adalah *discount, promo, delivery* dan *hotspot*.
3. Dari kombinasi pendekatan *benchmarking* dan *blue ocean strategy* didapatkan sebuah *value innovation* yang dapat meningkatkan perkembangan UKM SKIA *Mini Cafe* dalam memenangkan persaingan, yaitu diantaranya berupa penawaran *discount* yang diberikan khusus bagi konsumen, *promo* dalam menarik konsumen sehingga dapat mengikat konsumen, sistem antar pesanan atau *delivery* bagi konsumen yang mengorder produk UKM, dan adanya fasilitas *hotspot* yang diberikan demi kenyamanan dalam daya tarik perusahaan terhadap konsumen.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bogetoft, P, Otto, L, & Springer Link, 2011, *Benchmarking with DEA, SFA, and R*, Springer, New York.
- Camp, Roberts, 1989, *Benchmarking : The Search For Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*, Productivity Press, Florida.
- Kim, W. C, dan Mauborgne, R, 2006, *Blue Ocean Strategy*, Serambi, Jakarta.
- Pawitra, T, 1994, Patok Duga (Benchmarking) : Kiat Belajar Dari Yang Terbaik, Manajemen Usahawan Indonesia, No. 1, Vol. 23.
- Rachman, A. S, Pujangkoro, S. A, dan Ginting, R, 2013, Pendekatan Blue Ocean Strategy Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit, *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*, No. 2, Vol. 1, Hal. 40-46.
- Saleh, I, A., 2012, Analisis Penentuan Rancangan Blue Ocean Strategy Dengan Pendekatan SWOT Sebagai Usaha Untuk Memenangkan Persaingan, *Skripsi*, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Soepojo, P, Koentjoro, T, dan Utarini, A, 2002, Benchmarking Sistem Rumah Sakit Di Indonesia Dan Australia, *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, No. 2, Vol. 5.