

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT XYZ merupakan perusahaan yang memproduksi susu. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2008 dan berlokasi di Jawa Barat. PT XYZ bekerja sama dengan ribuan peternak sapi perah sebagai mitra di bawah naungan Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI). PT XYZ telah berhasil mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi dan menjadi lebih efektif dalam upaya untuk menjadi perusahaan pengolah susu yang lebih maju. PT XYZ sangat menghargai dan berkomitmen untuk terus menjaga ekosistem bisnis yang terdiri dari seluruh karyawan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya yang sejauh ini telah banyak mendukung transformasi perusahaan di industri ini.

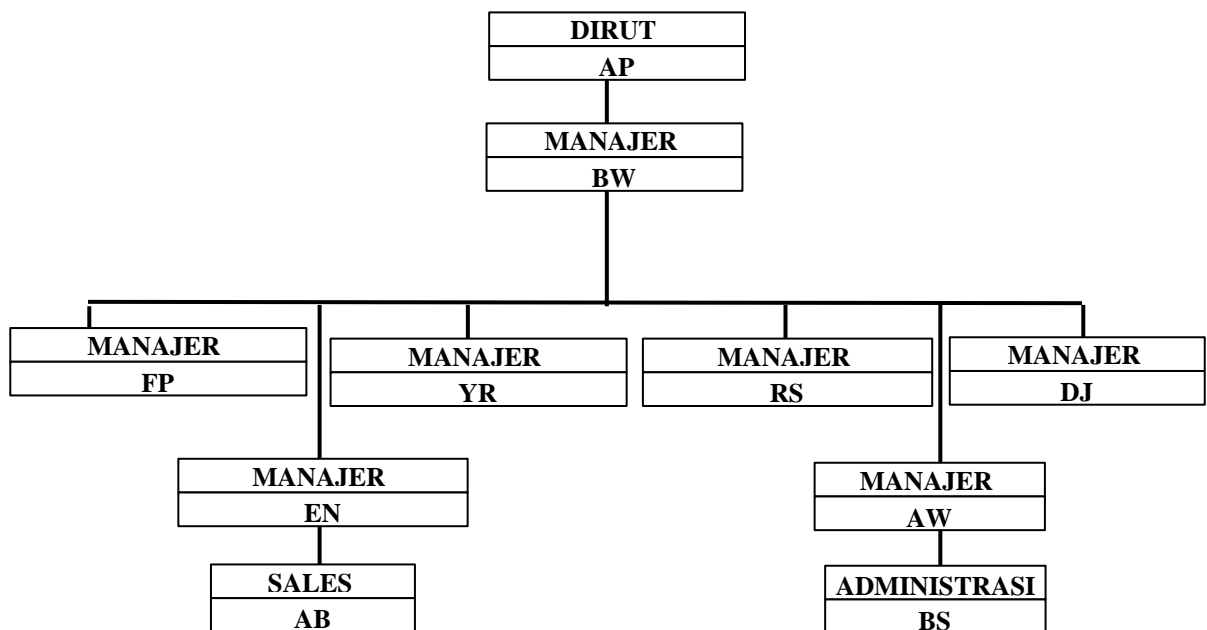
Visi PT XYZ menjadi perusahaan manufaktur produk susu yang memproduksi produk halal dan etis berkualitas tertinggi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan pendapatan dari penjualan dan tenaga sapi perah. Sedangkan Misi PT XYZ adalah menerapkan sistem jaminan halal dan jaminan mutu, berfokus pada kebutuhan dan kepuasan konsumen, mempekerjakan karyawan berkualitas tinggi, mengadopsi teknologi baru, berkembang secara berkelanjutan, dan meningkatkan efisiensi biaya, serta menerapkan sistem kesehatan dan keselamatan kerja. Nilai-nilai perusahaan ini yang terus dijaga oleh PT XYZ adalah jujur, integritas, setia, berkolaborasi, religius, bertanggung jawab, dan inovatif.

Area pabrik PT. XYZ memiliki luas 12.496 m<sup>2</sup> dengan bangunan seluas 8.961 m<sup>2</sup>. Pabrik ini terdiri dari dua lantai. Lantai pertama digunakan untuk berbagai keperluan seperti penerimaan, proses produksi, laboratorium (Quality Control), penyimpanan, gudang, mekanik, pengolahan limbah, dan pos jaga. Lantai kedua digunakan untuk ruang meeting, perencanaan, dan mushola. Di sebelah bangunan

utama pabrik, terdapat kantor Gabungan Koperasi Susu Indonesia (GKSI) dan masjid. Berikut adalah struktur utama dari bangunan pabrik PT. XYZ:

- 1) Gedung Kantor Direksi: Gedung ini terdiri dari lobi, ruang kantor, dan di lantai dua terdapat ruang rapat untuk direktur manajemen dan direktur pemasaran dan komersial.
- 2) Bagian Produksi: Bagian ini mencakup ruang ganti untuk karyawan, unit penerimaan susu, laboratorium, pencampuran, homogenisasi, produksi, pengemasan, dan penyimpanan produk dan bahan baku (gudang). Di lantai dua terdapat mushola, ruang pelatihan, dan ruang rapat.
- 3) Fasilitas Penunjang: Gedung ini terdiri dari ruang instalasi pendingin, boiler, pembangkit listrik, bengkel, pengolahan air Reverse Osmosis (RO) atau Water Treatment Plant, unit penanganan limbah, dan gudang suku cadang.
- 4) Gedung Kantor Staf: Gedung ini terdiri dari dua lantai, dengan poliklinik di lantai pertama dan ruang kantor di lantai dua.

Struktur organisasi pada PT XYZ dirancang dengan memperhitungkan fungsi-fungsi yang diperlukan dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan visi bersama dalam meningkatkan kinerja dan prestasi perusahaan. Bagan 1.1 menampilkan Struktur Organisasi PT. XYZ:



**Bagan 1. 1**  
**Struktur Organisasi PT. XYZ**

*(Sumber: Data Internal PT. XYZ, 2024)*

Berdasarkan diagram struktur organisasi di atas maka dapat dijabarkan struktur organisasi PT. XYZ adalah sebagai berikut. Perusahaan ini dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang membawahi *general manager*. *General Manager* membawahi beberapa departemen. Tiap departemen memiliki tanggung jawab yang telah ditetapkan. Direktur Utama bertugas memimpin seluruh bagian perusahaan, mengatur rapat umum untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan, keadilan, dan kesempatan bagi semua untuk berkontribusi, mengatur jadwal untuk setiap masalah yang harus dibahas, menetapkan urutan agenda, merangkum keputusan dan tindakan yang diambil, serta membuat keputusan yang didelegasikan oleh BOD (Board of Director) atau dalam situasi tertentu yang dianggap perlu. Direktur utama memiliki tanggung jawab sebagai kepala perusahaan, termasuk mencari dan menandatangani perjanjian yang berkaitan dengan perusahaan serta mengawasi kepala departemen dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Direktur utama harus berkoordinasi dengan setiap departemen yang dipimpin oleh seorang manajer. *General manager* mengawasi pelaksanaan harian setiap departemen, sebagai perantara ke direktur utama.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Industri pengolahan susu dalam negeri saat ini masih belum memiliki kemampuan yang memadai untuk bersaing dengan negara-negara produsen susu terkemuka di dunia, terutama dalam hal kualitas, kuantitas, marketing, maupun harga sehingga berdampak pada kurang diminatinya brand lokal dibandingkan brand susu dari luar negeri, dimana saat ini, Indonesia menghadapi defisit produksi susu hingga mencapai 70% untuk memenuhi kebutuhan bahan baku Industri Pengolahan Susu (IPS). Keadaan ini disebabkan karena produksi susu nasional yang hanya sekitar 350 juta liter dari total kebutuhan sebesar 1,3 miliar liter (Nugroho *et al.*, 2011). Kurangnya pemenuhan bahan baku terhadap permintaan kebutuhan susu nasional berdampak pada ketatnya persaingan pangsa pasar pada industri olahan susu di Indonesia (Rachami *et al.*, 2018).

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) (2024), berikut adalah produksi susu segar dalam rentang tahun 2021-2023 seperti pada tabel 1.1:

**Tabel 1. 1**  
**Produksi Susu Segar (Ton)**

38 Provinsi	Produksi Susu Segar menurut Provinsi (Ton)		
	2021	2022	2023
Aceh	-	1.8	1.8
Sumatera Utara	8,745.0	8,953.3	9,234.4
Sumatera Barat	827.6	822.1	965.7
Riau	36.7	28.6	29.2
Jambi	3.9	3.9	3.9
Sumatera Selatan	-	21.8	7.5
Bengkulu	192.7	23.1	23.1
Lampung	1,751.0	3,613.8	3,778.8
Kep. Bangka Belitung	149.5	-	-
Kep. Riau	-	-	-
DKI Jakarta	3,163.4	2,724.9	2,874.9
Jawa Barat	290,472.2	264,834.1	268,467.3
Jawa Tengah	104,422.0	92,176.2	89,545.9

(bersambung)

(sambungan)

38 Provinsi	Produksi Susu Segar menurut Provinsi (Ton)		
	2021	2022	2023
DI Yogyakarta	3,867.2	3,607.5	3,613.1
Jawa Timur	530,426.5	445,213.0	456,343.4
Banten	75.3	68.2	72.8
Bali	-	-	-
Nusa Tenggara Barat	-	9.8	9.8
Nusa Tenggara Timur	39.2	36.7	41.8
Kalimantan Barat	-	-	-
Kalimantan Tengah	-	-	-
Kalimantan Selatan	111.8	130.4	105.0
Kalimantan Timur	83.9	75.0	76.2
Kalimantan Utara	-	-	-
Sulawesi Utara	-	-	-
Sulawesi Tengah	-	-	-
Sulawesi Selatan	1,942.4	1,878.0	1,961.0
Sulawesi Tenggara	77.9	50.8	67.7
Gorontalo	-	-	-
Sulawesi Barat	-	-	-
Maluku	-	-	-
Maluku Utara	-	-	-
Papua Barat	-	-	-
Papua Barat daya	-	-	-
Papua	-	-	-
Papua Selatan	-	-	-
Papua Tengah	-	-	-
Papua Pegunungan	-	-	-
<b>INDONESIA</b>	<b>946,388.2</b>	<b>824,273.2</b>	<b>837,223.2</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik (2024)

Persaingan yang tinggi pada bisnis susu segar dan olahan produk, baik dari domestik maupun internasional, telah menyebabkan bisnis ini terperangkap dalam persaingan sengit di sektor pengolahan susu sapi perah di Indonesia, yang sering disebut sebagai "laut merah" (Hamdilah *et al.*, 2021). Ketatnya persaingan industri olahan susu sapi perah sehingga menyebabkan industri ini berada di dalam *red ocean industry* atas dasar banyaknya merk-merk susu olahan yang tersebar di

pasaran Indonesia, di bawah ini adalah 5 top brand produk susu olahan yang beredar di Indonesia, yaitu:

**Tabel 1. 2**  
**Perusahaan Olahan Susu Sapi Perah di Indonesia**

No.	Nama Perusahaan	Asal Usaha
<b>Susu Murni dan Pasteurisasi</b>		
1	PT. Nestle Indonesia	Berlokasi di Pasuruan
2	PT. Greenfield Indonesia	Berlokasi di Malang
3	PT. Ultrajaya Milk Ind & Trad Co	Berlokasi di Bandung
4	PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory)	Berlokasi di Bogor
5	Susu Sapi Karunia	Berlokasi di Kediri
<b>Yoghurt</b>		
1	PT. Yummy Food Utama	Berlokasi di Jakarta
2	PT. Queen bandung	Berlokasi di Bandung
3	PT. Darul Fallah (Dafarm)	Berlokasi di Bogor
4	PT. YoyiC Dairy Indonesia	Berlokasi di Cikarang
5	PT. Diamond Cold Storage	Berlokasi di Jakarta
<b>Keju</b>		
1	PT. Bukit Baros Cempaka	Berlokasi di Sukabumi
2	PT. Dairy Food Internusa	Berlokasi di Jakarta
3	PT. Emina Cheese Indonesia	Berlokasi di Cikarang
4	PT. Kraft Ultrajaya Indonesia	Berlokasi di Bandung
5	PT. Kraft Food Indonesia	Berlokasi di Jakarta
<b>Peternakan Sapi Perah Agrowisata</b>		
1	Cimory Mountain View	Berlokasi di Bogor
2	Cimory on the Valley	Berlokasi di Semarang
3	De' Ranch	Berlokasi di Bandung
4	Kampung Areng	Berlokasi di Cibodas
5	Nusa Pelangi	Berlokasi di Malang

*Sumber:* (Hamdilah et al., 2021)

Ketatnya persaingan hingga menyebabkan industri ini berada dalam zona *red ocean*, hal ini berdampak pada strategi-strategi yang harus dijalankan oleh tim pemasaran harus efektif agar tidak kalah saing di pasaran. Menurut (Nugroho et al., 2011: 72), menguraikan beberapa faktor mengapa sebuah brand produk olahan susu kalah bersaing di pasaran, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kalah kuantitas produksi sehingga berdampak pada tingginya harga produksi,
- 2) Kualitas yang buruk dibandingkan pesaing sejenis,
- 3) Peternakan sapi lokal kalah saing dalam harga jual kepada IPS,
- 4) Desain kemasan yang kurang menarik.

**Tabel 1. 3**  
**Produk yang Dihasilkan PT XYZ**

No	Kemasan	Produk	Varian Rasa	Isi Per Karton (Pcs)	Netto (ml)
1	Bantal	Merk A	Coklat	54	50
2	Botol	Merk B	Strawberry	32	130
			Orange	32	130
3	Botol	Merk C	Strawberry	50	70
			Orange	50	70

(Sumber: Data Internal PT. XYZ, 2024)

Produk pada PT XYZ memiliki kandungan bahan umum yang diamati secara langsung adalah susu segar, air, gula pasir, susu bubuk skim, laktosa bubuk, cocoa powder, krimer nabati, minyak nabati, dan perisa identik alami coklat, orange, strawberry, garam, dan vitamin. Pada dasarnya produk PT XYZ tidak menginformasikan keunggulan khusus seperti susu dengan komposisi tertentu atau susu dengan formula khusus misalkan susu untuk tulang, untuk sendi namun berupa susu dengan vitamin tertentu untuk asupan harian secara umum.

Kemasan pada produk PT XYZ sesuai disampaikan pada Tabel 1. 3 dan menurut data internal perusahaan adalah berupa kemasan bantal dan botol dengan ukuran 50 ml, 70 ml dan 130 ml. Detail ada pada uraian sebagai berikut:

- 1) Kemasan Merk A 50 ml
  - a. Karton, adalah kemasan yang digunakan untuk pengemasan akhir dari produk.
  - b. Vmpet pouch reguler dan high speed (HSP), adalah kemasan plastik bergambar yang digunakan untuk bungkus produk pouch (susu bantal).
  - c. Partisi, adalah karton pemisah yang disimpan di dalam karton untuk pemisah produk agar produk yang berada di dalam karton rapi.
  - d. Seal tape, adalah perekat yang digunakan pada atas dan bawah karton.
- 2) Kemasan Merk B 130 ml

- a. Karton LAB, adalah kemasan yang digunakan untuk pengemasan akhir dari produk.
  - b. Full Sleeve, adalah kemasan plastik bergambar yang digunakan untuk bungkus pada produk botol.
  - c. Alumunium foil, adalah plastik berbahan khusus yang digunakan untuk penutup botol produk Milkkuat LAB dan juga Alam Murni.
  - d. Seal tape, adalah perekat yang digunakan pada atas dan bawah karton.
  - e. Straw, adalah sedotan yang digunakan untuk produk yang memiliki kemasan botol.
- 3) Kemasan Merk C 70 ml
- a. Karton, adalah kemasan yang digunakan untuk pengemasan akhir dari produk.
  - b. Vmpet pouch reguler dan high speed (HSP), adalah kemasan plastik bergambar yang digunakan untuk bungkus produk pouch (susu bantal).
  - c. Partisi, adalah karton pemisah yang disimpan di dalam karton untuk pemisah produk agar produk yang berada di dalam karton rapi.
  - d. Seal tape, adalah perekat yang digunakan pada atas dan bawah karton.

Selain industri susu yang sudah memasuki *red ocean*, menurut sumber pihak internal PT XYZ bahwa tim penjualan tidak selalu dapat mencapai target penjualan. Terlihat pada tabel 1.4 di bawah ini:

**Tabel 1. 4**  
**Pencapaian Penjualan Pada Target**

Tahun	Periode	Target	% Pencapaian Target Setiap Bulan
2021	Januari	Rp 240,858,800	100%
	Februari	Rp 324,615,720	
	Maret	Rp 319,847,040	
	April	Rp 334,664,500	
	Mei	Rp 320,782,300	
	Juni	Rp 429,188,000	
	Juli	Rp 320,482,500	
	Agustus	Rp 384,655,000	

(bersambung)



(sambungan)

Tahun	Periode	Target	% Pencapaian Target Setiap Bulan
2021	September	Rp 534,470,000	
	Oktober	Rp 228,475,000	
	November	Rp 297,492,500	
	Desember	Rp 428,687,500	
2022	Januari	Rp 279,015,000	85%
	Februari	Rp 290,130,000	
	Maret	Rp 433,057,500	
	April	Rp 541,452,500	
	Mei	Rp 435,955,000	
	Juni	Rp 388,550,000	
2023	Juli	Rp 485,222,216	75%
	Agustus	Rp 518,934,594	
	September	Rp 556,408,843	
	Oktober	Rp 597,644,964	
	November	Rp 642,642,958	
	Desember	Rp 691,402,823	
	Januari	Rp 643,924,560	
	Februari	Rp 500,208,169	
	Maret	Rp 460,253,649	
	April	Rp 524,061,002	
	Mei	Rp 691,630,227	
	Juni	Rp 762,961,323	
	Juli	Rp 710,660,000	
	Agustus	Rp 730,880,500	
	September	Rp 717,170,000	
	Oktober	Rp 711,138,500	
	November	Rp 811,460,000	
	Desember	Rp 719,285,000	

(Sumber: Data Internal PT. XYZ, 2024)

Sepanjang tahun 2021-2023, PT XYZ belum memproduksi jenis susu lain selain yang saat ini dipasarkan. PT XYZ memerlukan strategi bersaing agar dapat kembali mendapatkan penjualan terbaiknya dan bersaing di dunia industri susu. Oleh sebab itu maka perlu sebuah strategi agar produk PT XYZ tidak kalah saing di pasaran.

Dari gambaran latar belakang yang disebutkan di atas, peneliti bertekad untuk melaksanakan suatu penelitian dan analisis tentang bagaimana strategi *blue ocean* dapat membantu PT XYZ dengan judul penelitian yaitu “Analisis Strategi Bersaing dan Perumusan Alternatif Strategi Terpilih Melalui Pendekatan *Blue Ocean Strategy* pada PT XYZ”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Dari penjelasan serta pemaparan latar belakang masalah yang telah diberikan, sehingga perumusan pada penelitian tesis ini adalah:

- 1) Bagaimana kondisi lingkungan internal pada PT XYZ?
- 2) Bagaimana kondisi lingkungan eksternal pada PT XYZ?
- 3) Bagaimana mendapatkan alternatif strategi untuk PT XYZ menggunakan metode SWOT dan QSPM?
- 4) Bagaimana peran *blue ocean strategy* dalam persiapan pengimplementasian strategi terpilih pada PT XYZ dan apa hasil rumusannya?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan maka tujuan penelitian tesis ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui kondisi lingkungan internal pada PT XYZ
- 2) Mengetahui kondisi lingkungan eksternal pada PT XYZ
- 3) Mengetahui alternatif strategi untuk PT XYZ dari hasil metode SWOT dan QSPM
- 4) Mengetahui peran *blue ocean strategy* dalam persiapan pengimplementasian strategi terpilih pada PT XYZ serta rumusannya

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Kontribusi penelitian terhadap pengetahuan atau praktik dalam bidang tertentu disebut sebagai manfaat penelitian. Ini dapat mencakup penciptaan teori baru, penyelesaian masalah praktis, atau peningkatan teknik atau prosedur.

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

#### 1) Bagi Akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen. Penelitian ini diharapkan juga dapat dijadikan referensi penelitian selanjutnya.

#### 2) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar bermanfaat bagi PT XYZ karena dengan merumuskan *blue ocean strategy* diharapkan mampu meningkatkan kemampuan implementasi strategi inovasi produk terutama olahan susu di PT XYZ demi menghadapi persaingan di pasar.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

### **a. BAB I**

Bab ini terdapat informasi tentang objek penelitian, latar belakangnya, perumusan masalah, tujuan dan keuntungan dari penelitian, serta prosedur untuk menyusun tugas akhir.

### **b. BAB II**

Bab ini berisi teori dari umum sampai khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan

### **c. BAB III**

Bab ini menjabarkan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel (untuk kuantitatif), situasi sosial (untuk kualitatif), pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data.

**d. BAB IV**

Bab ini berisi hasil penelitian yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dan sub bab judul tersendiri. Bab ini terbagi menjadi dua bagian yaitu penyajian hasil penelitian dan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

**e. BAB V**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran mencakup hasil dan saran untuk pengguna penelitian.