PERENCANAAN STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY* DALAM UPAYA UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN

(Studi Kasus: SAFIRAH *COLLECTION* CV. MULTIGUNA, YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Pada
Program Studi Teknik Industri



Disusun Oleh:

Nama : **Andrityanto**
No. Mahasiswa : **11522309**

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2017

ii

PERNYATAAN KEASLIAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, September 2017



Andrityanto

11522309

SURAT KETERANGAN

CV. MULTIGUNA
Gg. Melati A02 Krikilan Sariharjo Ngaglik Sleman Yogyakarta 55581
☎(0274) 886262

SURAT KETERANGAN
No : 023/ADM/CMG/XI/2017

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Drs. H. Dodo Suparjiyoto
Jabatan	: Direktur
Alamat	: A02 Rt.05/Rw.22 Krikilan Sariharjo Ngaglik Sleman 55581

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama	: Andriyanto
NIM	: 11522309
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Indonesia
Jurusan	: Teknik Industri
Fakultas	: Teknologi Industri

Telah melakukan penelitian di CV. Multiguna mulai dari 01 Mei sampai dengan 30 Mei untuk memperoleh data guna menyusun Tugas Akhir dengan judul PERANCANGAN STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BLUE OCEAN STRATEGY UNTUK MEMENANGKAN PASAR.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 29 Mei 2017
Direktur
CV. Multiguna

Drs. H. Dodo Suparjiyoto

iv

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Perancangan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Untuk Memenangkan Pesaingan
(Studi Kasus: SAFIRAH *COLLECTION* CV. MULTIGUNA, YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-I Pada
Program Studi Teknik Industri

Disusun Oleh :

Nama : [illegible]
No Mahasiswa : [illegible]

Yogyakarta, Juni 2017

Dosen Pembimbing I

Drs. R. Abdul Djalal, MM

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Perancangan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Untuk Memenangkan Pesaingan
(Studi Kasus: SAFIRAH *COLLECTION* CV. MULTIGUNA, YOGYAKARTA)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Andrityanto
No Mahasiswa : 11522281

Telah Dipertahankan Di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri

Yogyakarta, Oktober 2017

Tim Penguji

R. Abdul Djalal, Drs., MM.
Ketua

Sri Indrawati, S.T., M.Eng
Anggota I

Wahyudhi Sutrisno, S.T., MM
Anggota II

Mengetahui
Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia

Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur yang luar biasa, Tugas Akhir ini saya persembahkan untuk:

- *Kedua orang tua saya Bapak Alm. H. Alie, Ibu Alm. Hj. Rahwa yuni, serta kakak dan adikku tercinta Arie Wahyudi dan Ayutya Ningrum yang selalu memberikan doa, nasehat, motivasi, dan dukungan yang tiada hentinya. Terima kasih untuk segalanya.*

- *Sahabat-sahabatku eko, abila, berma, Satrio, webi, ridho, tegas, dimpil, cepot, yudi, rosyid, banu, jambrong, hendy, mafazi. Semoga kita dapat mengejar cita-cita yang selama ini di impikan.*

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

MOTTO

فَبِأَيِّ ءَالَآءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ

“Maka nikmat Tuhan kamu manakah yang kamu dustakan?”

(QS. Ar-Rahman [55] : 11-26)

ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدْ جَمَعُوا۟ لَكُمْ فَٱخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَٰنًا وَقَالُوا۟ حَسْبُنَا ٱللَّهُ وَنِعْمَ ٱلْوَكِيلُ ﴿١٧٣﴾

……"Cukuplah Allah menjadi Penolong kami dan Allah adalah sebaik-baik Pelindung". [Ali Imran 3:173]

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah penulis ucapkan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan curahan rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan Judul Perancangan Strategi Bisnis Dengan Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Dalam Upaya Untuk Memenangkan Pesaingan (Studi Kasus: di Safirah *Collection* Yogyakarta). Shalawat serta salam juga penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Dalam menyusun penelitian ini, tidak akan terlaksana tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun spiritual. Pada kesempatan yang berbahagia ini, dengan hati yang tulus Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam penyusunan penelitian ini, khususnya kepada:

1. Allah SWT atas segala nikmat, hidayah dan karunia-Nya yang tercurah tanpa henti di setiap hela nafas umat-Nya, sehingga Penulis mampu menyelesaikan Penelitian ini
2. Dekan Fakultas Teknologi Industri UII Bapak Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc.
3. Ketua Prodi Teknik Industri FTI UII Bapak Yuli Agusti Rohman, ST., M.Eng.
4. Drs. R. Abdul Djalal.MM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
5. Bapak H. Alie dan Ibu Alm. Hj. Rahwa Yuni selaku kedua orangtua saya yang telah memberikan doa dan restunya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
6. Fathan Mafazi, yang telah memberikan izin peneliti untuk dapat meneliti di Safirah *Collection.*

Tanpa dukungan dari berbagai pihak di atas, maka Penulis tidak akan menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati Penulis mengucapkan terima kasih, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, Oktober 2017

Penulis

ANDRITYANTO

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

Safirah Collection merupakan sebuah bisnis pakaian muslim yang berada di wilayah utara Yogyakarta. Safirah Collection menonjolkan produk pakaian yang berbahan dari spandek rayon dengan ciri khasnya tersendiri. Namun, untuk memenangkan persaingan pasar, ciri khas saja tidaklah cukup, perlu adanya strategi yang tepat untuk menjadi lebih unggul dibanding pesaing. Salah satunya adalah dengan merumuskan strategi pemasaran yang tepat agar terus dapat menarik konsumen sebanyak mungkin. Dalam menentukan strategi pemasaran, diperlukan suatu analisis yang tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan pelanggan, akan tetapi juga responsif terhadap perubahan lingkungan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk membuat strategi baru guna memenangkan persaingan atau dengan kata lain keluar dari zona berdarah-darah (Red Ocean). Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa analisis Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) yang dikombinasikan dengan Blue Ocean Strategy. Blue Ocean Strategy (BOS) atau samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Dari hasil penelitian, berdasarkan kerangka kerja empat langkah maka tidak ada variabel yang harus dihapuskan. Variabel yang harus ditingkatkan yaitu kualitas produk, promo/discount, dan desain outlet. Variabel yang harus dikurangi yaitu variasi bahan produk, serta variabel yang diciptakan yaitu lokasi outlet, motif produk dan promosi lewat sosial media. Sebuah strategi yang baik harus memiliki tiga elemen dasar, yaitu fokus, divergensi, dan motto yang memikat. Fokus Safirah Collection adalah pada remaja dan mahasiswa. Adapun gerakan menjauh yang dilakukan atau yang mengalami divergensi adalah dengan mencari lokasi outlet yang lebih strategis sehingga mudah untuk diketahui konsumen, pembuatan motif produk yang baru, serta adanya promosi yang dilakukan lewat sosial media dan moto yang diciptakan yaitu "Menjadi perusahaan konveksi yang selalu menghasilkan produk berkualitas bagi konsumen".

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kata Kunci: *Blue Ocean Strategy, Red Ocean, Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT), divergensi, dan Safirah Collection*.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN.....**Error! Bookmark not defined.**
SURAT KETERANGAN iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....**Error! Bookmark not defined.**
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI .....**Error! Bookmark not defined.**
HALAMAN PERSEMBAHAN iv
MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
ABSTRAK..... ix
DAFTAR ISI..... x
DAFTAR TABEL..... xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
BAB I PENDAHULUAN..... 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah..... 6
1.3 Batasan Masalah 6
1.4 Tujuan Penelitian 8
1.5 Sistematika Penulisan 8
BAB II KAJIAN LITERATUR 10
2.1 Kajian Induktif 10
2.2 Kajian Deduktif..... 12
2.2.1 Pengertian Strategi..... 12
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi 12
2.2.3 Level Strategi 13
2.2.4 Tipe - tipe Strategi..... 14
2.2.5 Tahap – tahap Manajemen Strategi..... 14
2.2.6 Manfaat Manajemen Strategik 15
2.2.7 Tahap Input Perumusan Strategi 16
2.3 Pemasaran 18
2.3.1 Pengertian Pemasaran 18
2.3.2 Konsep Pemasaran 19
2.3.3 Strategi Pemasaran..... 19
2.3.4 Bauran Pemasaran..... 20

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.4 Analisis Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) 21
2.4.1 Definisi Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) 21
2.4.2 Analisis Lingkungan Internal 23
2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal 24
2.5 Blue Ocean Strategy (BOS) 27
2.5.1 Pengertian Blue Ocean Strategy (BOS) 27
2.5.2 Kanvas Strategi 30
2.5.3 Kerangka Kerja Empat Langkah 31
2.5.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan 32
2.6 Perencanaan Strategi 33
BAB III METODELOGI PENELITIAN 40
3.1 Metode Dasar Penelitian 40
3.2 Lokasi Penelitian 40
3.3 Objek Penelitian 40
3.4 Jenis dan Sumber Data 41
3.5 Metode Pengumpulan Data 41
3.6 Pengolahan dan Analisis Data 43
3.6.1 Uji validitas dan reliabilitas 43
3.6.2 Analisis SWOT 44
3.6.3 Blue Ocean Strategy 45
3.6.4 Kesimpulan dan Saran 46
3.7 Diagram Alir 46
3.7 Diagram Alir Penelitian 47
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 51
4.1 Faktor Internal 51
4.1.1 Tinjauan singkat perusahaan 51
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan 53
4.1.3 Struktur Organisasi 53
4.1.3.1 Penjelasan Struktur Organisasi 53
4.1.4 Tenaga Kerja 54
4.1.5 Proses Produksi 54
4.1.6 Bahan Baku dan Bahan Penolong 55
4.1.7 Mesin dan Peralatan 55
4.2 Faktor Eksternal 56
4.3 Pengolahan Data 58

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.1 Uji Kecukupan Data 60
4.3.2 Uji validitas 60
4.3.3 Uji Reliabilitas 62
4.3.4 Rakapitulasi hasil kuisioner 63
4.3.5 Penentuan nilai strength dan weaknesses 64
4.4 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS) 65
4.5 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS) 67
4.6 Matrik Profil Persaingan 69
4.7 Kanvas Strategi Awal 71
BAB V PEMBAHASAN 74
5.1 Analisis Matrik IFAS 74
5.2 Analisis matrik EFAS 75
5.3 Pendekatan Kuantitatif 75
5.4 Analisis Matrik Profil Persaingan 76
5.5 Analisis Data Hasil Kuisioner 77
5.6 Penerapan Blue Ocean Strategy 78
5.6.1 Kerangka kerja empat langkah 78
5.6.2.1. Faktor yang dihapuskan 78
5.6.2.2 Faktor yang ditingkatkan 78
5.6.2.3. Faktor yang dikurangi 79
5.6.2.4. Faktor yang diciptakan 80
5.6.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan 82
5.6.3 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru 84
5.6.4 Analisis tiga ciri strategi yang baik 85
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 88
6.1 Kesimpulan 88
6.2 Saran 89
Daftar Pustaka 90
LAMPIRAN 92

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 *Red Ocean versus Blue Ocean Strategy* 28
Tabel 4.1 Uji Validitas Safirah *Collection*..... 61
Tabel 4.2 Uji Validitas Elzata..... 62
Tabel 4.3 Uji Reliabilitas 62
Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Safirah *Collection*..... 63
Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Elzata 64
Tabel 4.6 Penentuan *Strength* dan *Weaknesses* dari Hasil Kuisioner..... 65
Tabel 4.7 Matriks EFAS Safirah *Collection*..... 66
Tabel 4.8 Matriks EFAS Butik Elzata..... 67
Tabel 4.9 Matrik IFAS Safirah *Collection*..... 68
Tabel 4.10 Matrik IFAS Butik Elzatta..... 69
Tabel 4.11 Matrik Profil Persaingan..... 70
Tabel 4.12 Nilai Rata-Rata Hasil Kuisioner 71
Tabel 5.1 Nilai Rata-Rata Hasil Kuisioner Faktor yang Diciptakan 82

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)... 22
Gambar 2.2 Kekuatan Pesaing Industri 25
Gambar 2.3 Kurva Strategi Kanvas 31
Gambar 2.4 Kerangka Kerja 4 Langkah 32
Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian..... 47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV. Multiguna 53
Gambar 4.2 Proses Produksi Produk *Mommy blouse* 55
Gambar 4.3 Kanvas Strategi Awal 72
Gambar 5.1 Posisi Safirah *Collection* 76
Gambar 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan..... 82
Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Denga Pesaing 83
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru..... 84
Gambar 5.5 Grafik Kondisi Atribut Awal. 86
Gambar 5. 6 Gerakan *Divergensi* 86

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis merupakan bidang usaha yang dijalankan untuk mendapatkan keuntungan. Bisnis dalam arti luas adalah istilah umum yang menggambarkan semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari. Bisnis sebagai suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat (Chwee, T Huat 1990). Dalam era pasar bebas ini, semua perusahaan semakin berkompetisi untuk mencapai dan mempertahankan posisinya pada level yang tinggi di mana mereka dapat menurunkan *cost*, meningkatkan laba, serta memperluas pangsa pasar. Dalam persaingan yang sangat ketat, loyalitas konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan merupakan hal mendasar yang harus diupayakan (Dick & K. Basu 1994). Kepuasan pelanggan berkontribusi pada sejumlah aspek krusial, seperti terciptanya loyalitas pelanggan, meningkatnya reputasi perusahaan, berkurangnya indikasi harga, berkurangnya biaya transisi masa depan, dan meningkatnya efisiensi produktivitas karyawan (Anderson, et al., 1994). Manajemen strategi sangat dibutuhkan untuk mengantisipasi dan memecahkan permasalahan yang ada dan yang akan datang. Perusahaan harus bisa membuat pilihan terbaik tentang apa yang menjadi kebutuhan konsumen dan bagaimana memenuhi kebutuhan konsumen tersebut Elitan dan Anatan :(2008).

Pasar (*Market*) selalu dipenuhi oleh persaingan dan tantangan. Tantangan yang paling utama adalah bagaimana melihat *Market* secara lebih kreatif, melihat peluang yang ada, melihat ceruk pasar yang belum tergarap, melakukan inovasi tentang bagaimana

membidik pasar secara tepat, bagaimana memposisikan produk agar sesuai dengan segmen pasar yang dipilih, dan differensiasi produk di bandingkan dengan pesaing sehingga mengena ke *target market* yang di bidik, tentunya ini merupakan hal yang tidak mudah tetapi mutlak harus dilakukan agar dapat tetap eksis dan *survive* di kondisi market serta kompetisi yang semakin ketat ini. Karena itu, perlu *targeting* yang tepat untuk membidik pasar secara tepat. Pada hakekatnya, *targeting* adalah menentukan segmen-segmen pasar yang potensial baik itu bagi perusahaan pada umumnya dan produk pada khususnya, sehingga dari kasus di atas tidak sembarang segmen yang dapat dibidik tetapi harus disesuaikan dengan potensi sumber daya yang dimiliki, misalnya, dana, asset dan SDM yang dimiliki.

Menurut Kottler dalam menciptakan suatu Marketing Stategy perlu diperluas dan dikaji lagi apakah strategi yang dibuat sudah menangkap nilai/*Value* yang diinginkan oleh pelanggan sehingga strategi yang dijalankan benar-benar sesuai dengan harapan pelanggan yang menjadi target *market* produk. Berkaitan dengan menangkap nilai atau *value* terhadap pelanggan, sejak akhir tahun 2004 sebenarnya telah dikenalkan suatu konsep baru dalam strategi *marketing* yang melengkapi konsep STP (Segmentasi, Targetting dan Positioning) di atas yang diperkenalkan W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam *Harvard Business Review* yang disebut *Blue Ocean Strategy* atau Strategi Samudera Biru, Apakah sebenarnya yang disebut dengan Strategi samudera biru, apa hubungannya dengan STP bagaimanakah penerapannya? Sebagai landasan berfikirnya dituliskan *Competing in overcrowded industries is no way to sustain high performance.*

Pada saat sekarang ini, banyak sekali perusahaan yang bergerak dibidang yang sama. Oleh sebab itu, salah satu perusahaan yang harus menyaingi saingannya. Namun, disamping itu mampu menyaingi pesaingnya secara sehat, yakni dengan selalu menciptakan startegi yang sesuai agar dapat meningkatkan laba perusahaan serta mampu menjamin kelancaran efektifitas bisnisnya. Dengan alasan inilah Safirah *Collection* menjadikan peluang tersendiri bagi perusahaannya untuk mendapatkan keuntungan. Seiring dengan berkembangnya dunia industri tersebut, maka persaingan yang terjadi di

dalamnya pun semakin meningkat dan semakin tajam. Tiap perusahaan harus mampu memberikan performance yang terbaik agar bisa bersaing dengan perusahaan lain. Karena itu perusahaan perlu senantiasa bertumbuh dan berkembang, serta terus menerus mencari dan menentukan strategi apa yang bisa diterapkan untuk memenangkan persaingan dalam dunia industri. Bukan hanya itu saja, strategi tersebut juga harus dapat ditransformasikan menjadi tindakan operasional untuk dijalankan oleh perusahaan.

Supaya bisa meluncurkan perusahaan ke lintasan pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan di tengah kondisi-kondisi industri ini, tidaklah banyak bermanfaat bila membuat perbandingan dengan pesaing dan berusaha mengalahkan mereka dengan memberi penawaran lebih banyak atau lebih sedikit. Strategi semacam itu bisa saja meningkatkan penjualan, tapi tidak akan bisa mendorong perusahaan untuk membuka ruang pasar yang belum ada pesaingnya. Lingkup usaha Safirah *Collection* meliputi pekerjaan desain, produksi, dan pemasaran. Namun disaat seperti sekarang ini, banyak sekali perusahaan yang selalu menggunakan metode strategi lama untuk menyaingi pesaingnya di pasar, seperti menggunakan *metode Red Ocean Strategy* (strategi samudra merah). Untuk keluar dari *Red Ocean* perusahaan dituntut untuk dapat menciptakan *Value Innovation (VI)*, karena *VI* dapat diterjemahkan salah satunya dengan efisiensi biaya produk dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Selain itu, perusahaan juga harus menguasai pasar tanpa adanya pesaing atau kompetisi. Oleh karena itu, munculah *Blue Ocean Strategy (BOS)*. *Blue Ocean Strategy* adalah suatu strategi bisnis tentang menguasai ruang pasar yang tidak diperebutkan *(uncontested market space)* dan dengan demikian membuat persaingan menjadi tidak *relevan*. Selain itu, *Blue Ocean Strategy* juga merupakan sebuah strategi yang berfokus pada: penciptaan pasar baru, penciptaan nilai baru pada produk, serta pandangan terhadap persaingan menjadi tidak *relevan*. Kemampuan menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan dan membuat kompetisi yang diperebutkan para pesaing menjadi tidak relevan adalah kunci daya saling perusahaan-perusahaan yang menggunakan *paradigma Blue Ocean Strategy*. Strategi ini akan "menggeser" dan "memperluas" pasar bagi pelanggan potensial, sehingga nilai *(value)* tercipta berbeda pada pasar yang telah bergeser dari pasar sebelumnya yang diperebutkan para pesaing, Dengan kata lain, paradigma *Blue Ocean Strategy* sebenarnya lebih menjamin efektifitas bisnis dari sisi *bottom line bisnis*, laba bersih.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Melihat adanya peluang bisnis butik di Kota Yogyakarta membuat Safirah *Collection* turut serta memberikan alternatif pilihan untuk penggemar pakaian muslim untuk wanita muslim di Yogyakarta. Safirah *Collection* adalah sebuah bisnis yang berdiri di Jalan Damai, Sinduharjo, Ngaglik, Sleman. Safirah *Collection* memberikan sajian yang berbeda dari butik lainnya karena Safirah *Collection* menonjolkan bahan kain dari olahan kain yang berbeda dengan berbagai varian bahan. Hal ini dilakukan untuk membantu dan memenuhi kebutuhan masyarakat agar lebih selektif dalam memilih bahan – bahan kain yang bagus seperti bahan kain dari Safirah *Collection*, salah satunya menggunakan bahan spandek rayon. Spandek rayon adalah bahan kain yang elastis (*stretch*) seperti karet, karena terbuat dari polimer. Kain bahan spandek rayon ini memiliki kelebihan yaitu lembut, halus, nyaman, elastis, warna tidak mengkilap, dan mempunyai daya serap keringat yang baik, dingin dikulit, dan tidak mudah kusut. Kondisi ini merupakan peluang bisnis yang cukup baik dan menjadi daya tarik tersendiri bagi para pengusaha untuk masuk dan bersaing merebut pangsa pasar.

Target konsumen dari Safirah *Collection* adalah khusus wanita yang berada di wilayah Jogja. Safirah *Collection* menarik pelanggan dengan mendesain model pakain dengan unik dan menarik, serta melakukan promosi lewat sosial media, seperti *Instagram*, *twitter* dan juga *website* tersendiri. Selain itu, pelanggan juga dimudahkan dengan servis antar (*delivery order*) bagi konsumen yang tidak bisa datang ke toko. Untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan perlu strategi yang tepat dalam menjalankan operasionalnya, sehingga dapat menciptakan profit yang optimal. Mengingat di wilayah Jogja telah berdiri sebuah bisnis butik pakaian yang juga menonjolkan bahan kain sebagai ciri khasnya, yaitu Butik Elzatta. Bisnis ini dianggap sebagai pesaing paling unggul karena telah berhasil menarik target wanita sebagai konsumennya, karena bisnis ini melakukan promosi lewat media sosial yang sekarang banyak digunakan oleh kalangan wanita. Untuk membandingkan butik elzatta dengan safirah collection dari segi konsep pemasaran meliputi pangsa pasar, promosi serta desain terhadap produknya. Namun ciri khas saja tidak cukup untuk mengembangkan bisnis pemasarannya. Oleh sebab itu, Safirah *Collection* ingin membuat ciri khas tersendiri tanpa adanya dukungan beberapa faktor, baik internal maupun eksternal. Sehingga perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan serta meningkatkan volume penjualan. Banyak ancaman dari luar yang membuat Safirah *Collection* harus terus memikirkan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

strategi-strategi baru dalam usahanya. Setelah di lakukan pengamatan terdapat masalah yang ada di *Safirah Collection*. Adapun masalah yang di temukan salah satunya adalah minimnya konsep pada pemasaran, bahan baku pada produk, dan minimnya inovasi desain. Semua ini dikarenakan di Yogyakarta banyak sekali bisnis-bisnis serupa yang juga mengedepankan dan menonjolkan bahan kain sebagai ciri khasnya. Semakin banyak pesaing yang ada, tentunya semakin sulit untuk mendapatkan banyak konsumen dan meningkatkan volume penjualan. Untuk itu Safirah *Collection* dituntut untuk selalu melakukan inovasi dan dapat menyusun strategi bisnis agar dapat bertahan lama dalam mempertahankan eksistensinya dalam pasar.

Dengan adanya kejadian seperti ini, maka untuk meningkatkan pasar penjualan perusahaan pada Safirah *Collection* harus berani menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* agar mampu memenangkan pasar. Oleh karena itu manajemen perusahaan harus meningkatkan kinerja – kinerja pemasarannya dan menghimpun informasi yang di dapat dari pasar yang kemudian dilakukan analisis terhadap informasi–informasi yang di dapat sehingga dapat dikembangkan suatu strategi untuk mengatasi atau mengantisipasi kemungkinan – kemungkinan yang akan terjadi untuk periode mendatang yang mungkin akan mempergaruhi penjualan, seperti: persaingan dalam harga dan biaya – biaya yang tak terduga lainya seperti biaya promosi, pameran, iklan dan menghadapi pasar yang selalu berubah. Perbaikan strategi, kualitas produk, pelayanan terhadap konsumen, dan perbaikan sumber daya manusia di dalam perusahaan sangat diharapkan oleh Safirah *Collection* untuk dapat lebih meningkatkan penjualan produk yang dipasarkan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dengan latar belakang di atas, menjadi dasar pertimbangan penulis untuk merencanakan strategi baru yang sebaiknya dilakukan Safirah *Collection* dalam persaingan bisnisnya. Analisis SWOT dibutuhkan untuk dapat mengevaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek bisnis/perusahaan atau suatu spekulasi bisnis (Freddy Rangkuti, 2005). Dengan keterkaitan empat faktor tersebut, maka membuat analisis ini memberikan kemudahan untuk mewujudkan visi dan misi suatu perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*. *Blue Ocean Strategy* (BOS) atau samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum tercipta, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Dalam samudera biru, kompetisi tidak akan relevan karena aturan-aturan baru akan dibentuk (Kim & Mauborgne, 2005). Oleh karena itu, dengan keunggulan yang dimiliki oleh *Blue Ocean Strategy* (BOS), maka BOS dapat menjadi strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan perusahaan dalam persaingan pasar yang ketat. Dengan menggunakan metode BOS ini diharapkan kedepannya butik Safirah *Collection* dapat meningkatkan omset dengan memiliki kualitas produk yang dapat bersaing di nasional serta internasional

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai perencanaan strategi di Safirah *Collection*, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Strategi apa yang harus dilakukan guna meningkatkan penjualan berdasarkan *Blue Ocean Strategy* (BOS) agar mampu keluar dari zona *red ocean*?
2. Bagaimana posisi Safirah *Collection* dalam diagram SWOT?
3. Apa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan?

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1.3 Batasan Masalah

Untuk lebih mengarahkan permasalahan yang akan dibahas, dan menghindari meluasnya pembahasan dari yang seharusnya, maka diperlukan batasan ruang lingkup. Beberapa batasan masalah yang digunakan antara lain:

1. Penelitian hanya dilakukan di Safirah *Collection*
2. Penelitian ini dilakukan pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan, yang menjadi indikator pembuatan strategi bisnis saja.
3. Alternatif solusi dalam penyelesaian masalah menggunakan Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy).*

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi kekuatan yang paling menonjol serta kelemahan yang harus segera diperbaiki oleh Safirah *Collection*
2. Untuk menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan volume penjualan terhadap produk perusahaan dan memenangkan persaingan pasar dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang bisa dilakukan bila dilihat dari sisi peluang, kekuatan, ancaman dan kelemahan yang ada pada perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan tugas akhir ini mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi penjelasan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini merupakan penjelasan terperinci mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam pemecahan masalah.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian. Bab ini meliputi lokasi penelitian, objek penelitian, pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data, serta diagram alir penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi mengenai data yang diperoleh selama penelitian tersebut. Termasuk hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Bab ini berisi suatu pembahasan dari hasil yang diperoleh dalam penelitian. Dalam hal ini pembahasan bukanlah sebuah kesimpulan, pembahasan merupakan kritis mengenai hasil yang telah didapatkan pada bab sebelumnya, sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI PENUTUP

Bab ini memuat tentang kesimpulan dari hasil analisis dan juga memuat mengenai saran-saran atau rekomendasi pengembangan penelitian lanjutan supaya ilmu Teknik Industri dapat berkembang lebih luas.

Daftar Pustaka

Lampiran

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Pada kajian penelitian terdahulu, peneliti mengambil beberapa penelitian yang dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan pembelajaran. Penelitian yang diambil tentu saja yang mempunyai kaitan dengan strategi pengembangan bisnis dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Sehingga didapatkan perbandingan antara penelitian yang satu dengan yang lain dengan melihat persamaan, perbedaan, keunggulan, serta kelemahannya.

Metode *Blue Ocean Strategy* telah digunakan oleh beberapa peneliti dalam penelitiannya yang berhubungan dengan strategi perusahaan, antara lain sebagai berikut: Penelitian yang dilakukan oleh Nissyia Mazhaly, Dadan Umar D, Parwadi Moengin (2010) yang berjudul "Penerapan *Blue Ocean Strategy* di PT. X dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi baru dari *Blue Ocean Strategy* di PT. X Indonesia pada periode 2013 sampai 2014. Dari perumusan strategi samudera biru diharapkan adanya alternatif baru strategi di industri minyak dan gas.

Penelitian selanjutnya dari Arief Rachman S, Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting (2013) yang berjudul "Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Terhadap Strategi Pelayanan Rumah Sakit". Tujuan penelitian ini adalah merancang strategi pelayanan yang berfokus untuk menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan melalui proses inovasi nilai. Proses inovasi nilai dilakukan melalui metode pendekatan *Blue Ocean Strategy* dengan menggunakan dua alat analisis yaitu kanvas strategi dan ERRC *grid*. Kanvas strategi berfungsi sebagai alat visualisasi terhadap penawaran yang dilakukan pada faktor

kompetisi yang ada, sedangkan ERRC *Grid* berfungsi sebagai langkah strategis perusahaan untuk menciptakan segmen pasar yang baru. Hasil proses inovasi nilai menunjukkan bahwa pada rancangan strategi yang baru, perusahaan mengeliminasi dan mengurangi beberapa faktor yang dianggap tidak penting dalam kompetisi. Selain itu terdapat beberapa strategi yang diciptakan yang belum pernah ditawarkan sebelumnya pada ruang pasar misalnya penyediaan kartu anggota bagi pasien pasca rawat inap untuk mengakses pemeriksaan kesehatan gratis dan sebagainya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan strategi perusahaan yang baru telah memenuhi ke dalam tiga ciri *Blue Ocean Strategy* dalam menciptakan ruang pasar yang tidak diperebutkan yaitu fokus, divergensi, dan moto yang memikat.

Penelitian lain yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* adalah penelitian yang berjudul *Blue Ocean Strategy* Untuk Menetapkan *New Business Canvas Model* Pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero) yang dilakukan oleh Josef Benny Rohy, Abd. Rahman Kadir, Syamsu Alam (2014). Penelitian ini bertujuan merumuskan dan mengimplementasikan strategi pendanaan investasi yang tepat pada berbagai unit bisnis di pelabuhan pada PT Pelabuhan Indonesia IV (persero) agar tercapai maksimum profit. Penelitian ini merupakan jenis penelitian rancangan strategik. Penelitian ini dirancang untuk mengarahkan keputusan strategi manajerial dalam PT Pelabuhan Indonesia IV (persero) yang dilandasi pada analisis dan argumentasi yang ilmiah. Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan datanya, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data primer dan sekunder menggunakan SWOT *analysis*, *Business Model Canvas*, dan *Blue Ocean Strategy.* Hasil penelitian menjelaskan bahwa pilihan strategi W-O, yaitu memperbaiki kelemahan internal dengan memberdayakan peluang eksternal yang ada. strategi W-O yang dirumuskan memiliki perbedaan dengan *current strategy*. *Current Strategy* PT Pelabuhan Indonesia IV (persero) hanya memenuhi kriteria utilitas, kadang memenuhi harga dan biaya serta tidak memenuhi dalam hal kriteria adopsi. Hasil ini menunjukkan strategi baru (*New Proposed Strategy*) memiliki kelayakan sebagai *Blue Ocean Strategy.* Rangkaian *Blue Ocean Strategy* yang terdiri dari utilitas pembeli, rate, biaya dan pengadopsian pada PT Pelindo IV (persero), merupakan bahan pertimbangan PT Pelindo IV (persero) dalam menentukan kebijakan investasi yang layak untuk masing-masing unit bisnis PT Pelindo IV (persero).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan SWOT, dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman akan didapatkan keputusan strategi baru yang tentunya juga berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Hasil analisis SWOT tersebut kemudian diformulasikan menjadi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS).

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari Bahasa Yunani yaitu *strategos*. *Strategos* terbentuk dari kata *stratos* yang berarti militer dan kata *–ag* yang berarti memimpin. Dengan demikian, strategi berarti memimpin dalam dunia militer (Yoshida 2006). Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan/organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger dan Wheelen, 2003). Grant (1995) menjelaskan bahwa dalam memformulasikan strategi perlu memperhatikan misi, tujuan, strategi, dan taktik. Misi memberikan gambaran identitas organisasi beserta arah dan sasarannya. Tujuan menggambarkan pernyataan misi ke dalam sasaran organisasi secara lebih cermat. Strategi mengidentifikasi pendekatan yang digunakan untuk menyelesaikan tujuan. Keputusan taktis berhubungan dengan seluruh kisaran keputusan fungsional dari hari ke hari yang akan dilakukan oleh para manajer di seluruh organisasi. Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (route) (Tripomo, 2005). Tujuan utama perencanaan strategis adalah terus-menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan, sehingga keduanya menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan. Selain itu agar perusahaan juga dapat melihat secara objektif kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat melakukan antisipasi perubahan lingkungan eksternal (Kotler dan Armstong, 2003).

2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan di luar

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

perusahaan atau organisasi yang selalu berubah. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategik adalah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi. Manajemen strategik adalah untuk merencanakan suatu arah bagi perusahaan (Freeman, 1995: 52). Manajemen strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pengendalian (*controlling*), dan evaluasi (*evaluating*). Keputusan-keputusan strategik antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik adalah "seperangkat keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi". Manajemen strategik meliputi *scaning* lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik), dan pelaksanaan strategi serta pengendalian dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategik menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan

(Hunger, 2003: 4).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Strategi ialah Usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentuka (Suwarsono, 1996:5). Melalui manajemen strategi, perusahaan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya atau dengan kata lain perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis. Pendapat selanjutnya diungkapkan oleh Hawawi dalam Akdon (2007: 10) bahwa manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

2.2.3 Level Strategi

Menurut Tjiptono (2002, p4) di dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional.

1. Strategi Level Korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau bisnis lebih dari satu.
2. Strategi Level Unit Bisnis, lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu.
3. Strategi Level Fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

2.2.4 Tipe - tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2000, p6-7) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu:

1. Strategi Manajemen

   Meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya: strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan sebagainya.
2. Strategi Investasi

   Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.
3. Strategi Bisnis

   Sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi – fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi dan sebagainya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.2.5 Tahap – tahap Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2011:4), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi

   Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan

teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Perumusan strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

2. Penerapan Strategi

   Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi – strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya – upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi biasa disebut sebagai "tahap aksi" dari manajemen strategi. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi yang dirumuskan bila tidak diterapkan dengan baik maka strategi tersebut tidak ada gunanya.

3. Penilaian Strategi

   Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah. 3 aktivitas paling mendasar dari penilaian strategi adalah sebagai berikut:

   a. Peninjauan ulang faktor – faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini.
   b. Pengukuran kinerja.
   c. Pengambilan langkah korektif.

   Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda; organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

2.2.6 Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategik di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. Adapun beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
d. Mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa yang akan datang.
f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
h. Sifat untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

2.2.7 Tahap *Input* Perumusan Strategi

Alat *input* mengharuskan untuk menghitung secara subjektif dalam tahap awal dari perumusan strategi. Membuat ke putusan kecil dalam *matriks input* yang menyangkut ke pentingan relatif dari faktor-faktor *internal* dan *eksternal* membuat ahli strategi menghasilkan dan mengevaluasi strategi secara efektif. *Matrik* profil persaingan, matrik EFI dan EFE pada tahap ini akan menjadi informasi *input* untuk *matrik* tahap mencocokkan formulasi.

1. *Matrik* profil kompetitif

   Matrik profil kompetitif digunakan untuk mengetahui proses relatif perusahaan yang di analisis, di bandingkan dengan perusahaan pesaing (Suwarsono, 2002). Misalnya ada dua perusahaan yang bersaing, perusahaan yang di analisis di berikan rating yang berbeda yang tergantung kepada kondisi relatif perusahaan pesaing. Faktor yang di bandingkan dalam matrik profil kompetitif adalah hasil pengamatan dari lingkungan pesaing:

   1. Nilai *rating* di mulai dari 1 jika perusahaan tersebut sangat lemah di bandingkan perusahaan pesaingnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Nilai *rating* 2 di berikan pada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih lemah di banding pesaingnya.
3. Nilai *rating* 3 di berikan kepada perusahaan yang kondisinya sedikit lebih kuat di banding dengan pesaingnya.
4. Nilai *rating* 4 di berikan kepada perusahaan yang kondisinya paling kuat di banding dengan pesaingnya.

Selanjutnya masing – masing nilai rating perusahaan ini di kalikan dengan nilai bobot dari *variabel* yang di pergunakan.

2. *Matrik* Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dan *matriks* ini memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan antara bidang – bidang ini (David, 1999).

Matrik EFI dapat di kembangkan menjadi beberapa langkah

1. Tuliskan faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan terlebih dahulu dan kemudian kelemahan usahakan *sespesifik* mungkin.
2. Pada kolom kedua berikan bobot dengan kisaran 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (terpenting) pada setiap faktor – faktor memperdulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor – faktor yang di anggap mempunyai pengaruh terbesar pada organisasi di beri bobot tertinggi. Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi jumlah total 1.0.
3. Pada kolom ke tiga berikan *rating* 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu memiliki kelemahan utama (Peringkat = 1) kelemahan kecil (Peringkat = 2) kekuatan kecil (Peringkat = 3) dan kekuatan utama (Peringkat = 4) *rating* di berikan berikan berdasarkan ke adaan perusahaan sedangkan bobot dalam langkah – langkah di dasarkan pada ke adaan industri.
4. Pada kolom ke 4 kalikan setiap bobot pada kolom ke 2 dengan ruang pada kolom ke 3 untuk menentukan nilai yang bobot untuk setiap faktor yang nilainya bervariasi.
5. Jumlahkan nilai yang bobot untuk setiap faktor untuk menentukan total nilai yang di bobot bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor – faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat di gunakan untuk membandingkan perusahaan yang lainnya dalam kelompok industri yang sama.

3. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

   Ajaran mendasar dari manajemen strategi adalah bahwa perusahaan harus merumuskan strategi untuk dapat memanfaatkan peluang eksternal menjadi momentum serta mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal untuk suatu kesuksesan adalah hal yang penting. Hal – hal yang akan di monitor adalah yang mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Matrik EFE membuat ahli strategi meningkatkan dan mengevaluasi informasi yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan.

2.3 Pemasaran

2.3.1 Pengertian Pemasaran

Definisi pemasaran menurut William J. Stanton yang dikutip oleh Swastha dan Handoko (2000: 4): Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Menurut Kotler (2000: 19): “Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain”. Basu Swastha dan Hani Handoko (2000: 6) mendefinisikan konsep pemasaran sebagai berikut: “Konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan”. Definisi menurut Harper W (2000:4) bahwa pemasaran adalah “Suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan-kegiatan penting yang memungkinkan individu dan perusahaan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui pertukaran dengan pihak lain dan untuk mengembangkan hubungan pertukaran”. Definisi ini menjelaskan bahwa pemasaran merupakan proses kegiatan usaha untuk melaksanakan rencana strategis yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan konsumen melalui pertukaran dengan pihak lain.

2.3.2 Konsep Pemasaran

Definisi menurut Basu Swastha (2002:17), konsep pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan. Konsep pemasaran bersandar pada tiga pilar utama.

1. Pasar sasaran tidak ada perusahaan yang dapat beroperasi disemua pasar dan memuaskan semua kebutuhan dan juga tidak ada yang dapat beroperasi dengan baik dalam pasar yang luas, sehingga jika suatu perusahaan itu ingin berhasil maka ia harus dapat mendefinisikan pasar sasaran mereka dengan cermat dan menyiapkan program pemasaran.
2. Kebutuhan pelanggan, memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan tidak selalu merupakan tugas yang sederhana dikarenakan beberapa pelanggan itu memiliki kebutuhan sendiri yang tidak mereka sadari atau mereka tidak dapat mengutarakan kebutuhan-kebutuhan ini.
3. Pemasaran terpadu, jika semua departemen bekerja sama melayani kepentingan pelanggan maka hasilnya adalah pemasaran terpadu. Pemasaran terpadu berjalan dalam dua tahap yaitu :
    a. Tahap Pertama : beragam fungsi pemasaran, tenaga penjualan periklanan, manajemen produk, riset pemasaran dan lainnya harus bekerja sama.
    b. Tahap Kedua : pemasaran harus dikoordinasikan dengan baik pada bagian lain perusahaan.
    c. Profitabilitas, tujuan utama konsep pemasaran adalah membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.3.3 Strategi Pemasaran

"Strategi pemasaran adalah logika pemasaran yang digunakan oleh perusahaan dengan harapan agar unit bisnis dapat mencapai tujuan perusahaan" (Kotler, 2001: 76). Merancang strategi pemasaran yang kompetitif dimulai dengan melakukan analisis terhadap pesaing. Perusahaan membandingkan nilai dan kepuasan pelanggan dengan nilai yang diberikan oleh produk, harga, promosi dan distribusi (*marketing mix*) terhadap pesaing dekatnya. Menurut Radiosunu (2001: 27), strategi pemasaran didasarkan atas lima konsep strategi berikut:

a. Segmentasi pasar

Tiap pasar terdiri dari bermacam-macam pembeli yang mempunyai kebutuhan, kebiasaan membeli dan reaksi yang berbeda-beda. Perusahaan tak mungkin dapat memenuhi kebutuhansemua pembeli. Karena itu perusahaan harus mengelompokkan pasar yang bersifat heterogen ke dalam satuan–satuan pasar yang bersifat homogen.

b. *Market positioning*

Perusahaan tak mungkin dapat menguasai pasar keseluruhan. Maka prinsip strategi pemasaran kedua adalah memilih pola spesifik pemusatan pasar yang akan memberikan kesempatan maksimum kepada perusahaan untuk mendapatkan kedudukan yang kuat. Dengan kata lain perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba yang paling besar.

c. *Targeting*

Yaitu strategi memasuki segmen pasar yang dijadikan sasaran penjualan.

d. *Marketing mix strategy*

Kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Variabel-variabel yang dapat mempengaruhi pembeli adalah variabel-variabel yang berhubungan dengan *product, place, promotion* dan *price* (4P).

e. *Timing strategy*

Penentuan saat yang tepat dalam memasarkan produk merupakan hal yang perlu diperhatikan. Meskipun perusahaan melihat adanya kesempatan baik. Terlebih dulu harus dilakukan persiapan baik produksi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.3.4 Bauran Pemasaran

Menurut Kurtz (2008, 48), keputusan pemasaran dibagi menjadi empat strategi yaitu produk, distribusi, promosi dan strategi harga. Ini merupakan pengertian dari bauran pemasaran. Bauran pemasaran merupakan bauran dari empat strategi elemen yang memenuhi kebutuhan dan *preferences* dari pasar sasaran yang spesifik. Keempat klasifikasi itu berguna untuk pembelajaran dan analisis, mengingat bahwa bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel untuk meraih kesuksesan.

a. Strategi produk

Di dalam pemasaran, kata produk berarti lebih dari barang, servis maupun ide. Produk merupakan konsep merek yang dikaitkan dengan kepuasan semua konsumen terhadap kebutuhan yang berelasi pada barang, servis, ataupun ide.

b. Strategi distribusi

Pemasar mengembangkan strategi distribusi agar konsumen dapat menemukan produk mereka sesuai dengan jumlah yang diinginkan pada waktu yang tepat dan tempat yang tepat. Teknologi juga merupakan *channel* pembuka baru bagi banyak industri.

c. Strategi promosi

Promosi adalah komunikasi yang menghubungkan antara penjual dan pembeli. Perusahaan dapat menggunakan berbagai cara untuk mengirimkan pesan tentang produk, jasa maupun ide. Mereka dapat mengomunikasikan pesan secara langsung lewat sales atau juga secara tidak langsung lewat iklan dan promosi.

d. Strategi harga

Strategi harga berhubungan dengan metode untuk mengatur keuntungan dan penyesuaian harga. Salah satu faktor yang mempengaruhi strategi harga pemasaran adalah kompetisi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2.4 Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

2.4.1 Definisi *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)

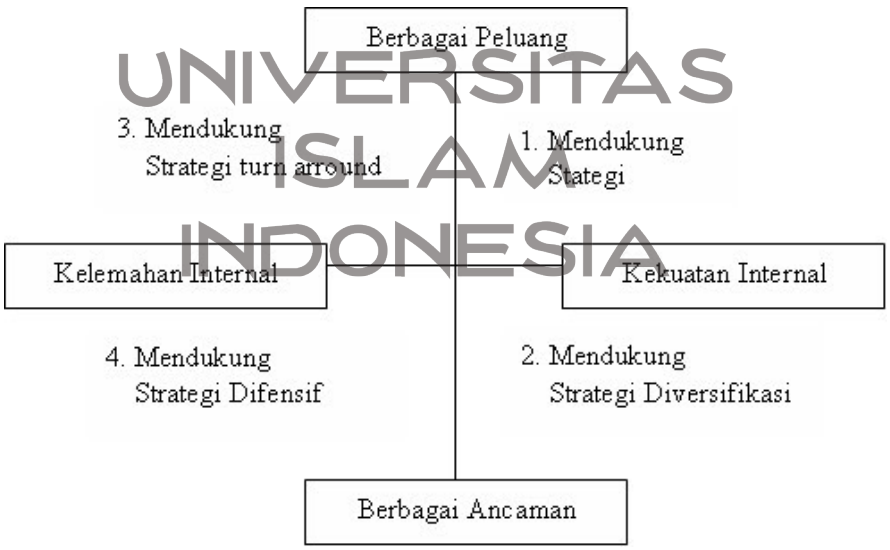
Menurut Kurtz (2008,45), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal. Menurut Robert W. Duncan (2007, 142), menganalisa lingkungan internal dan eksternal merupakan hal penting dalam proses perencanaan strategi. Faktor-faktor lingkungan internal di dalam perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (S) atau *Weakness* (W), dan lingkungan eksternal perusahaan dapat diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (O) atau *Threat* (T). Analisis lingkungan strategi ini disebut sebagai analisis SWOT.

Menurut Fred David (1997,134), analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi

bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Freddy Rangkuti (2009: 18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti (2009:18). Berikut merupakan diagram analisis SWOT:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Gambar 2. 1 **Diagram Analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT)**

Sumber: Jurnal oleh Dwi Sulistiani UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa)

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.4.2 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Jatmiko (2004: 68) Analisis lingkungan internal disebut juga analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis kapabilitas dan budaya organisasi, atau kadang juga disebut analisis jati diri organisasi/perusahaan merupakan analisis mengenai sumber daya perusahaan, dan peluang-peluang industri. Adapun identifikasi faktor yang terdapat dalam lingkungan internal perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Aspek Pemasaran

   Pemasaran adalah proses penentuan, pengantisipasian, penciptaan, dan pemenuhan keinginan dalam kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa.

b. Aspek Keuangan dan Akuntansi

   Kondisi keuangan seringkali dipertimbangkan sebagai ukuran yang terbaik kekuatan atau posisi persaingan perusahaan dan daya tarik utama bagi para investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi/perusahaan merupakan hal yang penting dalam formulasi strategi secara efektif.

c. Aspek Sumber Daya Manusia

   Sumber daya manusia merupakan faktor lingkungan internal dalam perusahaan yang menjalankan seluruh aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan. Perusahaan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dapat bekerja dengan baik apabila memiliki sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas, keahlian dalam bersaing, dan manajemen yang baik.

d. Aspek Produksi/Operasi dan Peneliti

Pengembangan aktivitas-aktivitas produksi merupakan gambaran bagian terbesar dari sumber daya manusia dan modal suatu organisasi. Penelitian dan pengembangan secara spesifik juga mempengaruhi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perusahaan yang sedang menerapkan strategi pengembangan produk membutuhkan fungsi *Research* & *Development* yang kuat.

e. Aspek Sistem Informasi

Sistem informasi merupakan suatu istilah yang berhubungan dengan mekanisme formal dimana setiap organisasi sebaiknya menggunakan sistem informasi untuk memperoleh informasi tentang lingkungan eksternal yang relevan dan tentang kapabilitas internal organisasi itu sendiri.

2.4.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal bisa dikatakan sebagai komponen-komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar organisasi/perusahaan (Dirgantoro 2004: 40). Menurut Jatmiko (2004: 38) analisis lingkungan eksternal dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Lingkungan Eksternal Makro

   Faktor-faktor lingkungan eksternal adalah terdiri dari:

   a. Faktor Fisik

      Lingkungan fisik merupakan hubungan timbal-balik antara perusahaan dengan lingkungan hidupnya atau ekologinya.

   b. Faktor Ekonomi

      Faktor ekonomi mencakup tingkat inflasi, tingkat bunga, defisit atau surflus neraca perdagangan, defisit atau surplus anggaran, tingkat simpanan pribadi, tingkat simpanan perusahaan dan produk domestik bruto.

   c. Faktor Sosial

      Faktor ekonomi mencakup wanita dalam angkatan kerja, variasi dalam angkatan kerja, perilaku atas kualitas kerja, pertimbangan mengenai lingkungan dalam prepensi mengenai karakteristik produk dan jasa.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

d. Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum mencakup hukum perpajakan, filosofi, hukum pelatihan tenaga kerja, kebijakan dan filosofi pendidikan.

e. Faktor Teknologi

Faktor teknologi mencakup inovasi produk, inovasi proses, aplikasi pengetahuan, fokus pada penelitian pengembangan yang didukung pemerintah maupun swasta, dan teknologi komunikasi baru.

f. Faktor Demografis

Faktor demografis mencakup besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan.

2. Lingkungan Eksternal Mikro

Menurut Jatmiko (2004: 44) Lingkungan industri disebut juga dengan lingkungan kompetitif yang merupakan lingkungan eksternal yang paling penting bagi kebanyakan manajer dan perumusan manajemen stratejik suatu perusahaan untuk dianalisis secara mendalam. Lingkungan eksternal mikro merupakan lingkungan eksternal dimana perusahaan mempunyai sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhi. Di bawah ini merupakan gambar kekuatan pesaing industri menurut Michael E Porter (1980):

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Gambar 2. 2 **Kekuatan Pesaing Industri**

Para analisis SWOT memberikan informasi untuk membantu dalam hal mencocokkan perusahaan sumber daya dan kemampuan untuk menganalisis kompetitif lingkungan di mana bidang perusahaan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi.

1. Kekuatan / *Strength*

   Sebuah kekuatan perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan *competitive advantage*. Contoh dari kekuatan tersebut meliputi:

   a. Hak paten
   b. Nama merek yang kuat
   c. Reputasi yang baik dimata para pelanggan
   d. Keuntungan biaya operasional
   e. Akses eksklusif dalam sumber daya alam kelas tinggi
   f. Akses yang menguntungkan di jaringan distribusi

2. Kelemahan / *Weaknesses*

   Kelemahan adalah sesuatu yang menyebabkan satu perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Dalam beberapa kasus, kelemahan bagi satu perusahaan mungkin merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan lainnya. Sebagai contoh, berikut ini dapat dianggap sebagai *weakness*:

   a. Kurangnya perlindungan hak paten
   b. Nama merek yang lemah
   c. Reputasi buruk di antara para pelanggan
   d. Struktur biaya tinggi
   e. Kurangnya akses sumber daya alam yang baik
   f. Kurangnya akses untuk saluran distribusi utama

3. Peluang / *Opportunities*

   Analisis lingkungan eksternal dapat membuahkan peluang baru bagi sebuah perusahaan untuk meraih keuntungan dan pertumbuhan. Beberapa contoh kesempatan tersebut adalah:

   a. Kebutuhan pelanggan yang tidak dipenuhi dipasar
   b. Kedatangan teknologi baru
   c. Pelonggaran peraturan
   d. Penghapusan hambatan perdagangan internasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4. Ancaman / *Threat*

   Perubahan dalam lingkungan eksternal juga dapat menghadirkan ancaman bagi perusahaan. Beberapa contoh ancaman tersebut adalah:

   a. Perubahan selera konsumen dari produk-produk perusahaan
   b. Munculnya produk-produk pengganti
   c. Peraturan baru
   d. Peningkatan hambatan perdagangan

2.5 *Blue Ocean Strategy (BOS)*

2.5.1 Pengertian *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Pengertian strategi samudra biru menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2005: 10) "Bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Intinya, bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi; bagaimana secara cerdik membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudra biru".

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Blue Ocean Strategy pada dasarnya sebuah siasat untuk menaklukkan pesaing melalui tawaran fitur produk yang inovatif, dan selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Dimana strategi ini lebih menonjolkan inovasi nilai yang bisa meningkatkan nilai ekonomi produk tersebut. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga, dan posisi biaya (produk) (Kim, Mauborgne, 2011: 31). *Blue Ocean* ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan (Kim dan Mauborne, 2005). Menurut Kim dan Mauborgne (2005), sejak karya terobosan dari Porter (1980, 1985), kompetisi telah menjadi pusat dari pemikiran strategis. Kompetisi inilah yang menjadi dominan dalam kerja strategis selama 25 tahun terakhir. Untuk memudahkan pemahaman mengenai strategi samudra merah dan strategi samudra biru, berikut dijelaskan dalam gambar menurut (W. Chan Kim dan Renee Mauborgne: 2014)

Tabel 2.1 *Red Ocean versus Blue Ocean Strategy*

Strategi Samudera Merah	Strategi Samudera Biru
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum terdapat pesaing
Memenangi kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai-biaya (Value-cost-trade-off)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Blue Ocean Strategy merupakan suatu strategi yang menekankan pada penciptaan ruang pasar yang baru di mana belum terdapat pesaing. Penciptaan ruang pasar baru dapat dilakukan dengan berfokus kepada pertumbuhan permintaan dan gerak menjauh atau divergensi dari kompetisi yang terjadi di dalam suatu industri. Mereka tidak lagi berfokus pada kompetisi, melainkan berfokus kepada inovasi nilai, yaitu penciptaan nilai inovatif dan penerapan penjauhan diri dari kompetisi dengan biaya rendah. Dengan adanya fokus ini, perusahaan dapat mengkaji secara sistematis batasan-batasan mapan dari kompetisi dan menata ulang elemen-elemen yang ada dalam pasar-pasar yang berbeda untuk merekonstruksi elemen-elemen tersebut menjadi ruang pasar baru, yaitu tingkat permintaan yang baru diciptakan. Kim dan Mauborgne (2005) menjelaskan bahwa terdapat enam jalan alternatif yang perlu dicermati oleh perusahaan untuk menciptakan samudera biru. Berikut penjelasan dari keenam jalan alternatif tersebut, antara lain sebagai berikut:

1. Mencermati industri alternatif

   Suatu perusahaan pada umumnya telah mendefinisikan batasan industri mereka dan berfokus pada persaingan di dalam industri mereka. Sedangkan, produk atau jasa dari industri tersebut ditawarkan kepada konsumen dimana konsumen memiliki berbagai macam pilihan untuk menggunakan produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Adapun produk yang dapat dipilih oleh konsumen dapat berupa produk atau jasa alternatif. Produk atau jasa alternatif merupakan produk atau jasa yang memiliki bentuk berbeda, tetapi menawarkan fungsi atau utilitas/ manfaat inti yang sama. Selain itu, produk atau jasa alternatif mencakup produk atau jasa yang

memiliki fungsi dan bentuk berbeda, tetapi memiliki tujuan yang sama. Oleh karena itu, perusahaan perlu memikirkan cara konsumen untuk memilih di antara berbagai alternatif, sehingga perusahaan bisa mendapatkan peluang untuk menciptakan inovasi nilai.

2. Mencermati kelompok-kelompok strategis

   Pada umumnya, setiap kelompok strategis kurang memberikan perhatian pada apa yang dilakukan kelompok strategis lainnya. Hal ini dikarenakan kelompok-kelompok strategis cenderung memiliki sudut pandang permintaan yang berbeda dimana masing-masing kelompok strategis tampak tidak bersaing satu sama lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat menentukan keputusan konsumen untuk berpindah dari satu kelompok ke kelompok strategis lainnya.

3. Mencermati rantai pembeli

   Perusahaan perlu mengetahui rantai pembeli yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian. Dengan mencermati pembeli sasaran, perusahaan akan mengetahui cara mendasar dalam penciptaan kurva nilai samudera biru.

4. Mencermati penawaran jasa dan produk pelengkap

   Suatu perusahaan tidak hanya dapat menyajikan produk atau jasa utama dari industrinya, tetapi juga dapat melakukan penawaran jasa dan produk pelengkap kepada konsumen. Penawaran jasa dan produk pelengkap dapat meningkatkan nilai yang akan diterima oleh konsumen dan selanjutnya menciptakan samudera biru. Peningkatan nilai ini akan memudahkan konsumen untuk mencari dan mendapatkan fungsi yang diperlukan secara total.

5. Mencermati daya tarik emosional-fungsional bagi pembeli

   Perusahaan dalam suatu industri juga memiliki kecenderungan untuk berfokus pada salah satu dari dua daya tarik, yaitu rasional atau fungsional dan emosional. Jika industri berkompetisi pada harga dan kalkulasi utilitas/ manfaat, industri tersebut memiliki daya tarik fungsional. Sedangkan, industri yang berkompetisi pada perasaan memiliki daya tarik berupa emosional. Apabila perusahaan bersedia untuk menentang orientasi fungsional-emosional dari suatu industri, perusahaan dapat menemukan ruang pasar baru.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6. Mencermati waktu

   Mencermati waktu merupakan cara untuk mendapatkan informasi mengenai nilai yang diberikan pasar saat ini ke nilai yang mungkin diberikan pasar di masa depan melalui tren-tren saat ini. Dengan mencermati waktu, perusahaan tidak hanya menyesuaikan strategi bisnis mereka dengan mengikuti perkembangan tren yang diamati, tetapi juga membentuk tren yang baru.

2.5.2 Kanvas Strategi

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan. Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukan oleh kanvas strategi:

a. Fokus, setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.
b. Divergensi/gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan, strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum industri.
c. Motto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat.

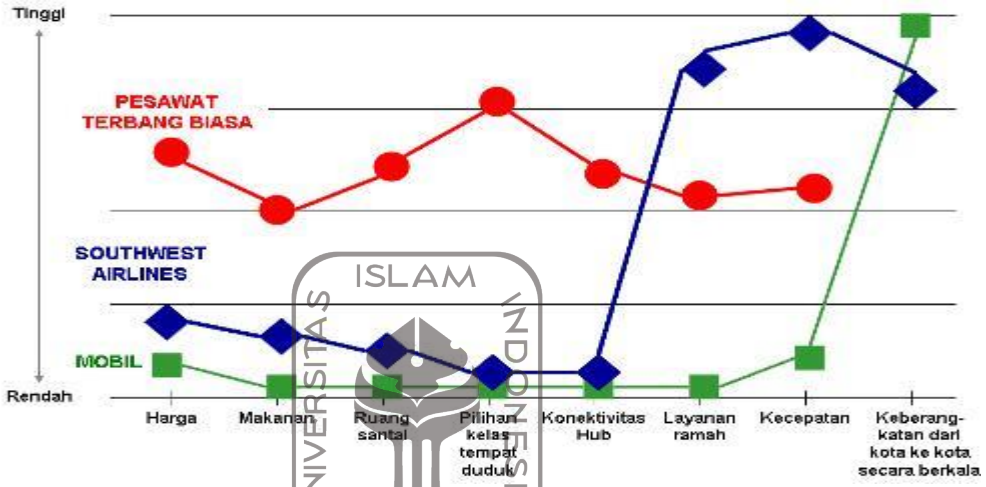
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis. Adapun cara membaca nilai dalam *canvas strategy* dijelaskan sebagai berikut (W. Chan Kim dan R., Mauborgne.,2005:68).

a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai motto/*tagline* maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.
b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.
c. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan

mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.

d. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai "naik-turun-naik-turun", maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.



Gambar 2.3 **Kurva Strategi Kanvas**

2.5.3 Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat langkah memiliki fungsi untuk mendobrak dilema atau pertukaran (*trade off*) antara diferensiasi dan kepemimpinan biaya, sehingga dapat menciptakan kurva nilai yang baru. Adapun kerangka kerja empat langkah adalah sebagai berikut:

a. *Eliminate* atau menghilangkan faktor-faktor yang telah terdefinisi dan diterima begitu saja oleh industri. Hal ini bertujuan untuk melihat peluang usaha di luar batasan yang telah tercipta sebelumnya.

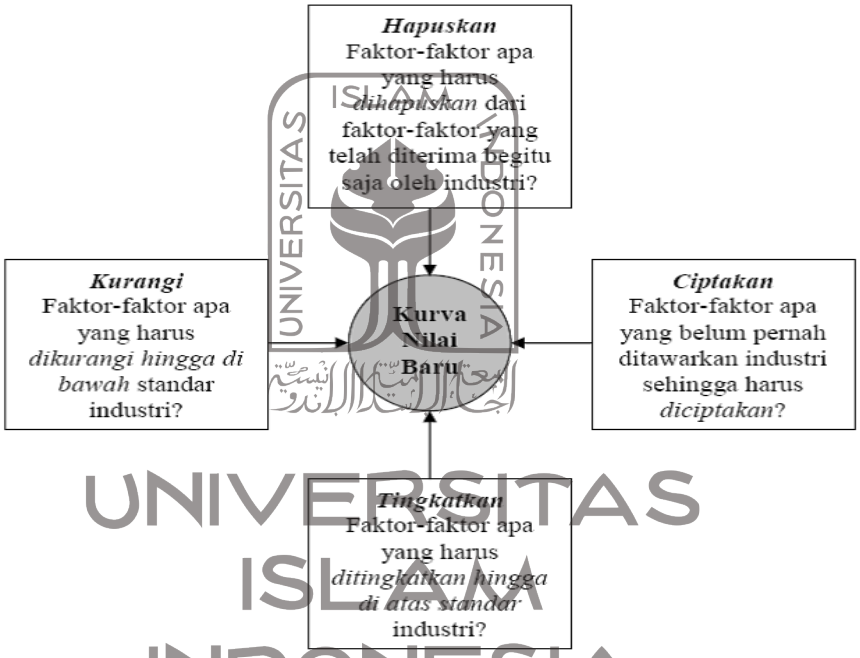
b. *Reduce* atau mengurangi faktor yang berlebihan pada produk untuk mengikuti irama kompetisi. Jika suatu produk cenderung mengikuti arus persaingan, perusahaan yang menghasilkan produk tersebut cenderung akan melakukan investasi secara berlebih tanpa memberikan peningkatan manfaat kepada konsumen.

c. *Raise* atau meningkatkan faktor-faktor sampai di atas standar industri. Hal ini dapat berarti menghilangkan kompromi yang dipaksakan industri kepada konsumen. Jika perusahaan berusaha meningkatkan apa yang dianggap menjadi suatu hal yang

wajar pada suatu industri, maka akan terlihat adanya peluang untuk mengembangkan usaha.

d. *Create* atau menciptakan faktor-faktor yang belum pernah ditawarkan industri sebelumnya. Dengan menciptakan faktor baru, perusahaan dapat menemukan sumber baru bagi pembeli dan menciptakan permintaan baru serta pemberian harga strategis industri.

Dapat dilihat pada gambar, kerangka kerja empat langkah menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne: (2005, p53):



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar **2.4 Kerangka Kerja 4 Langkah**

2.5.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Berikut adalah empat manfaat utama dari skema hapuskan – kurangi – tingkatkan – ciptakan. (Kim dan Mauborgne, 2005, p53):

a. Mendorong perusahaan untuk mengejar perbedaan dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai budaya.

b. Segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan. Sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan.
c. Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level apapun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.
d. Mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan berbagai macam asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

2.6 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*).

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategi adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001). Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis / *strategic planning* (Brown, 2005).

Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli (Lorange, 1980) menuliskan bahwa *strategic planning* adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan merubah perusahaan, sehingga apabila *strategic planning* tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan. Ada beberapa tipe atau jenis perencanaan. Pertama yaitu tipe atau jenis perencanaan yang ditinjau dari dari segi ruang lingkupnya, yaitu

perencanaan mikro, perencanaan meso dan perencanaan makro. Kedua adalah tipe atau jenis perencanaan ditinjau dari segi waktu, yaitu perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah dan juga perencanaan jangka panjang. Selanjutnya yaitu perencanaan ditinjau dari segi sifatnya yaitu tipe atau jenis perencanaan strategi dan operasi.

A. Menurut Besarnya atau segi ruang lingkup

1. Perencanaan Makro

Perencanaan makro adalah perencanaan yang menetapkan kebijakan-kebijakan yang akan ditempuh, tujuan yang ingin dicapai dan cara-cara mencapai tujuan itu pada tingkat nasional

2. Perencanaan Meso

Kebijaksanaan yang telah ditetapkan pada tingkat makro, kemudian dijabarkan kedalam program-program yang berskala kecil. Pada tingkatannya perencanaan sudah lebih bersifat operasional disesuaikan dengan depertemen dan unit-unit.

3. Perencanaan mikro

Perencanaan mikro diartikan sebagai perencanaan pada tingkat instituisional dan merupakan penjabaran dari perencanaan tingkat *meso khusus* dari lembaga mendapatkan perhatian, namun tidak boleh bertentangan dengan apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan makro ataupun meso.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

B. Menurut Tingkatannya

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi disebut juga dengan perencanaan jangka panjang. Strategi itu menurut R.G. Muurdick diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai pada masa depan. Bentuk konfigurasi terungkap berdasarkan:

1. Ruang lingkup
2. Hasil persaingan
3. Target
4. Penataan sumber-sumber

Perencanaan strategi digunakan untuk mengatakan suatu lingkup perencanaan yang lebih "*general*" disamping adanya beberapa jenis perencanaan lain yang disebut *stainer*. Pengertian perencanaan strategi yaitu proses pendayagunaan sumber-sumber dan strategi

yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber untuk pencapain tujuan. Hal tersebut bertujuan untuk mencari bentuk dan identitas pada masa yang akan datang dengan mempertimbangkan berbagai posisi/lini dalam suatu sistem. Berdasarkan hal diatas, metode penelaahan dan pemecahan masalah didasarkan atas kerangka ini mempunyai ciri-ciri, sebagai berikut:

1. Sistematik dan sistemik
2. Berorientasi pada *output* dan konfigurasi keinginan
3. Mempunyai tujuan menyeluruh
4. Berdimensi jangka panjang, menengah, dan pendek
5. Menerapkan metode keilmuan analisi teoretik dan empiris dengan program pengembangan.
6. Rencana operasional terjabar kedalam proyek dan program
7. Berlandaskan kebijakan
8. Memperhitungkan norma dan kaidah
9. Mempunyai pola *input*, proses, *output* dengan informasi umpan balik.

2. Perencanaan Koordinatif

Perencanaan koordinatif ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan itu dapat tercapai secara efektif dan efisien. Perencanaan ini mempunyai cakupan semua aspek operasi suatu sistem yang meminta ditaatinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pada tingkat perencanaan strategi. Sedangkan ada pendapat lain yang menyimpulkan yang hampir sama dengan pengertian diatas yaitu dalam buku sistem informasi manajemen dan perencanaan pembangunan pendidikan yang disusun Idocdi Anwar, dkk yang dikutip dari H. Ozbehkan (D. Cleland & W.R king. 1975, Hal, 31) mengemukakan tiga jenis perencanaan, yaitu: *policy planning*, *strategic planning* dan *operational planning*.

1. Perencanaan strategis berbagai upaya untuk mempersiapkan seperangkat desisi dimasa yang akan datang yang mempengaruhi keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi.
2. Perencanaan taktis adalah sebagai upaya dalam mempersiapkan berbagai desisi untuk kegiatan-kegiatan jangka pendek terutama dalam mengalokasi berbagai sumber yang diperlukan dalam pencapaian tujuan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Perencanaan teknis adalah proses upaya untuk mempersiapkan berbagai desisi untuk dilaksanakan terutama dalam jangka waktu yang pendek dan untuk pelaksanaan tugas-tugas yang spesifik dalam rangka pencapaian tujuan yang sudah pasti (target-target).

C. Menurut Jangka Waktunya

1. Perencanaan Jangka Pendek

   Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan tahunan atau perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari 5 tahun, sering disebut sebagai rencana operasional. Perencanaan ini merupakan penjabaran dari rencana jangka menengah dan jangka panjang.
2. Perencanaan Jangka Menengah

   Perencanaan jangka menengah mencakup kurun waktu diatas 5-10 tahun. Perencanaan ini penjabaran dari rencana jangka panjang, tetapi sudah lebih bersifat operasional.
3. Perencanaan jangka panjang

   Perencanaan jangka panjang meliputi cakupan waktu diatas 10 tahun sampai dengan 25 tahun. Perencanaan ini memiliki jangka menengah, lebih-lebih lagi jika dibandingkan dengan perencanaan jangka pendek. Dengan demikian perencanaan tahunan bukan hanya sekedar pembabakan dari rencana 5 tahun, tetapi merupakan penyempurnaan dari rencana itu sendiri.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

D. Jenis perencanaan berdasarkan sifatnya

Jenis perencanaan berdasarkan sifat dibagi atas:

1. Perencanaan Strategik, perencanaan yang berhubungan dengan proses penetapan tujuan, pengalokasian sumber – sumber untuk mencapai tujuan dan kebijakan – kebijakan yang dipakai sebagai pedoman untuk memperoleh, menggunakan atau menghilangkan hal – hal tersebut. Perencanaan strategis cenderung dipusatkan pada masalah – masalah yang tidak begitu terstruktur yang melibatkan variabel – variabel yang jumlahnya banyak dan parameter yang tidak pasti.
    1. Perencanaan Manajerial, perencanaan yang ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

2. Perencanaan Operasional, yang memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari suatu rencana manajerial. Jenis perencanaan berdasarkan sektor dibagi atas: Perencanaan Nasional, proses penyusunan perencanaan berskala nasional sebagai konsensus dan komitmen seluruh rakyat yang terarah, terpadu, menyeluruh untuk mencapai masyarakat adil dan makmur.
3. Perencanaan Regional, yang juga disebut dengan perencanaan daerah atau wilayah
4. Perencanaan Tata Ruang, perencanaan yang mengupayakan pemanfaatan fungsi kawasan tertentu, mengembangkan secara seimbang, baik secara ekologis, geografis maupun demografis.

E. Hubungan antar tipe-tipe atau jenis-jenis perencanaan

Tipe-tipe perencanaan baik dari segi waktu, ruang lingkup, maupun dari segi sifat ada kaitanya satu dengan yang lainya. Perencanaan jangka panjang berkaitan erat dengan tipe-tipe ruang lingkup terutama perencanaan mikro dengan perencanaan operasional. Perencanaan jangka panjang sifatnya umum dan fleksibel, hampir sama dengan perencanaan strategi yang sifatnya juga belum spesifik. Perencanaan operasional pada umumnya dilakukan dengan jangka pendek yang mencakup perencanaan makro, meso maupun mikro. Perencanaan operasional berjangka pendek ini paling jelas tampak pada perencanaan mikro sebab ia bergerak dalam wilayah yang sangat kecil. Sedangkan Perancanaan itu sendiri adalah seperangkat prosedur untuk memecahkan permasalahan fisik, sosial, dan ekonomi, yang harus meliputi prinsip-prinsip sebagai berikut: Seperangkat tindakan, Upaya untuk memecahkan masalah, memiliki dimensi waktu dan berorientasi ke masa yang akan datang. Suatu proses berputar dengan adanya umpan balik, melibatkan beberapa alternatif untuk mencari pemecahan. Dari definisi atau pengertian tentang perencanaan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan tersebut disusun agar dapat menuju kearah yang lebih baik, walaupun demikian tidak semua perencanaan tersebut berjalan sesuai rencana, terkadang sesuatu yang telah diperhitungkan dengan matang, tapi pada kenyataanya kadang kala terdapat masalah, oleh karena itulah perencanaan tersebut akan terus dievaluasi dalam kurun waktu tertentu agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud dan terlaksana dengan baik.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Proses perencanaan atau *planning* adalah bagian dari daur kegiatan manajemen yang terutama berhubungan dengan pengambilan keputusan (*decision making*) untuk masa depan, baik jangka panjang maupun jangka pendek, sehubungan dengan pokok pertanyaan: apa, siapa, bagaimana, kapan, di mana, dan berapa, baik sehubungan dengan lembaga yang dimanajemeni maupun usaha-usahanya.

Proses perencanaan dapat dilaksanakan menyeluruh, misalnya dalam perencanaan korporat, perencanaan strategis, atau perencanaan jangka panjang. Bisa juga dilakukan per divisi atau unit bisnis stategis menjadi rencana divisi atau anak perusahaan tertentu di dalam suatu korporasi yang lebih besar. Bisa juga dilakukan per fungsi baik di dalam korporasi, di dalam divisi maupun unit bisnis individual, misalnya rencana fungsi pemasaran, rencana fungsi keuangan, rencana fungsi produksi dan distribusi, dan rencana fungsi personalia. Bagaimanapun lingkup perencanaan yang dilakukan, pokok pertanyaan yang dipikirkan sama saja: apa, siapa, bagaimana, kapan, di mana, dan berapa. Perbedaannya menyangkut metode yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan itu.

Audit Situasi

Audit situasi dilaksanakan dengan memeriksa data prestasi beberapa masa yang lalu. Prinsipnya adalah untuk mendapatkan informasi pengenalan diri sendiri saat ini di sini dengan segala dimensinya: apa, siapa, mengapa, untuk apa, di mana, bagaimana, berapa? Mendaftar berbagai aspek kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) internal yang diketahui.

Selanjutnya teknik *forecasting* secara statistik biasanya digunakan untuk melihat ekstapolasi kecenderungan data ke masa depan dalam situasi konstan seperti pada masa lalu. Tetapi situasi tidak akan tetap sama karena adanya perubahan. Perubahan-perubahan masa depan diantisipasi dengan berbagai teknik riset masa depan.

Riset Masa Depan

Adalah usaha untuk memperkirakan situasi lingkungan eksternal masa depan yang akan dihadapi. Tujuan riset masa depan (*future research*) adalah mengenali dan mempertimbangkan dampak dari kecenderungan perkembangan faktor-faktor dalam ekonomi makro, bidang industri atau jasa, politik, perubahan sosial, teknologi, budaya, gaya hidup masyarakat, keamanan dan lain sebagainya, apakah positif ataukah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

negatif. Juga diperkirakan situasi persaingan. Apa yang akan dikerjakan pemain dan pesaing lama? Berapa banyak pemain dan pesaing baru akan terjun di lapangan (pasar)? Dampak positif berarti peluang (*opportunities*) bagi pengembangan karya yang perlu ditangkap dan dimanfaatkan. Dampak negatif berarti ancaman (*threats*), hambatan atau kendala bagi kemajuan. Maka perlu diatasi.

Asumsi-asumsi

Gabungan audit situasi (internal) dan riset masa depan (eksternal) yang dipadukan dengan melakukan metode Analisis SWOT menghasilkan asumsi-asumsi atau pengandaian situasi atas berbagai faktor variabel. Data basis yang diperoleh di sini seolah-olah siap memberi penjelasan pada setiap pertanyaan: mengapa.

Visi

Visi adalah proyeksi gambaran diri pada masa depan dengan segala dimensinya berdasarkan data realitas sekarang, dan berbagai kecenderungan baik internal maupun eksternal. Visi bisa dikatakan impian berdasarkan kenyataan. Bukan gambaran yang muluk-muluk tanpa dasar. Di sini ditampung data verbal mengenai nilai-nilai, harapan dan aspirasi setelah paparan situasi sekarang dan kecenderungan masa depan. Mau jadi apa dan bagaimana ke depan? Visi menjadi pengikat komunitas jika merupakan visi bersama, yang dibentuk secara bersama-sama.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tujuan, Sasaran, Target

Untuk mewujudkan Visi kemudian secara tera

sering (*cascade*) menurut kedudukan dalam sistem dilaksanakan penjabaran apa yang hendak dicapai menjadi ketentuan tujuan, sasaran dan target yang terukur dalam kurun waktu tertentu. Biasanya untuk perumusan tujuan, sasaran dan target digunakan prinsip SMART: apakah pernyataan tujuan, sasaran, target sudah *Spesifik-sistematik, Measurable, Attainable, Realistic*, dan *Time-framed*?

Policy atau kebijakan

Perumusan *policy* atau kebijakan dasar dimaksudkan sebagai garis pedoman mengenai apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan, sasaran, target. Ini memberi warna dasar pada semua rencana usaha, misalnya orientasi pada kepuasan konsumen yang harus dipertimbangkan di dalam semua rencana strategi dan taktis.

Rencana Strategi

Garis besar ketentuan mengenai bidang-bidang utama mengenai pengembangan bisnis dan organisasi, pembaruan dan pengembangan produk, strategi persaingan dan pemasaran, strategi keuangan, strategi investasi prasarana dan sarana, strategi produksi dan strategi sumber daya manusia.

Keunggulan Strategis

Perencanaan yang dengan jelas merumuskan hal-hal berikut dikatakan sudah mempunyai potensi keunggulan strategis:

- Visi
- Strategi
- Taktik
- Implementasi
- Operasi

(Kenneth Primozic, Edward Primozic dan Joe Leben (1991): *Strategic Choices*: *Supremacy, Survival or Sayonara. McGrawHill*). Pemikiran strategis haruslah merupakan suatu daur berkesinambungan. Daur itu dimulai dengan pembentukan visi organisasi, berlanjut dengan penentuan strategi (yaitu tujuan dan garis besar usaha untuk mewujudkannya) yang menentukan bagaimana visi digunakan untuk membimbing semua usaha dan karya organisi, kemudian dijabarkan menjadi berbagai taktik yang tepat dalam mengaplikasikan strategi, mengarah pada langkah-langkah implementasi taktik serta tindakan operasional yang harus dilaksanakan dari hari ke hari dalam organisasi. Tak ada tangga yang boleh dilewatkan di dalam pemikiran dan perumusan semua itu di dalam daur perencanaan yang berkesinambungan.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Metode Dasar Penelitian

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis, yaitu suatu metode penelitian mengenai gambaran lengkap tentang hal-hal yang berkaitan dengan strategi pemasaran Safirah *Collection*. Data pada awalnya dikumpulkan, disusun, diolah, kemudian dianalisis. Dalam analisis strategi pemasaran, digunakan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal pada Safirah *Collection*. Bab metodologi penelitian ini terdiri dari beberapa sub-bab, diantaranya adalah metode dasar penelitian, lokasi penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, dan diagram alir penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian mengenai Perencanaan Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Melalui Pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS) di lakukan di Safirah *Collection* di Jalan Damai, Sinduharjo, Ngaglik, Sleman.

3.3 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah bisnis Safirah *Collection* itu sendiri, yang didalamnya terdapat orang-orang yang bertanggung jawab atau berhubungan langsung dengan bisnis tersebut, termasuk semua konsumen Safirah *Collection*.

3.4 Jenis dan Sumber Data

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data ini diperoleh dengan mengadakan studi langsung ke Safirah *Collection* dengan cara observasi dan wawancara terhadap pihak terkait. Data primer yang dibutuhkan terdiri dari:
   a. Data umum perusahaan, meliputi sejarah berdirinya perusahaan, serta informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.
   b. Data aktual, meliputi data-data umum perusahaan yang didapatkan dengan wawancara.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang bersumber dari literatur, dokumen, *website* maupun referensi yang berkaitan, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang dapat mendukung pemecahan masalah dalam penelitian.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode wawancara

   Yaitu proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan pimpinan atau staf perusahaan yang memberikan data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Pewawancara menggunakan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Daftar pertanyaan tersebut diajukan kepada responden agar mereka dapat memberikan tanggapan terhadap pertanyaan tersebut.
2. Metode observasi

   Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian dan mencatat secara sistematis fenomena yang terjadi secara nyata pada kondisi Safirah *Collection* tersebut, sehingga dapat diketahui kondisi perusahaan secara riil.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3. Metode kepustakaan

   Pengumpulan data yang berasal dari jurnal, buku, laporan, serta informasi lainnya yang terkait dengan penelitian. Studi kepustakaan digunakan agar penulis mendapatkan teori-teori yang dapat mendukung atau berkaitan dengan masalah yang diteliti, guna untuk memecahkan masalah dalam penelitian.

4. Penyebaran kuesioner

   Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah disusun sebelumnya oleh penulis. Pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner cukup terperinci dan lengkap, disertai dengan pilihan jawaban (kuesioner tertutup). Metode kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari para responden dalam penelitian.

3.6 Pengolahan dan Analisis Data

Setelah semua data dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut kemudian dilakukan analisis data. Hal ini bertujuan untuk dapat menghasilkan kesimpulan yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

3.6.1 Uji validitas dan reliabilitas

Menurut Sugiyono (2006) Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi atau *content* dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas ini bertujuan untuk menguji ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya, agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut. Suatu kuesioner yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya validitas yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Jika r hitung positif dan r hitung > r tabel maka faktor tersebut valid dan jika r hitung tidak positif serta r hitung < r tabel maka faktor tersebut tidak valid.

Sedangkan reliabilitas menurut Sugiyono (2005) dalam Suharto (2009) adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Sedangkan Uji reliabilitas adalah proses pengukuran terhadap ketepatan (konsisten) dari suatu instrumen.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan sebuah instrumen yang handal, konsistensi, stabil dan dependibalitas, sehingga bila digunakan berkali-kali dapat menghasilkan data yang sama. Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk menunjukkan konsistensi skor-skor yang diberikan skorer satu dengan skorer lainnya. Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel begitu pula sebaliknya.

3.6.2 Analisis SWOT

Analisis ini merupakan uraian tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di CV. Tunas Karya. Analisis ini berguna untuk dapat memaksimalkan *Strength* (kekuatan) dan *Opportunities* (peluang) serta meminimalkan *Weaknesses* (kelemahan) dan *Threat* (ancaman) untuk dapat memunculkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk masa yang akan datang. Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.
2. Menentukan nilai penting dari masing-masing pernyataan pada masing-masing faktor lingkungan internal dan eksternal. Nilai penting dimulai dari 1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = penting, dan 4 = sangat penting.
3. Memberi bobot untuk masing-masing faktor dengan total nilai bobot adalah 1.00 untuk masing-masing faktor pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan cara membagi nilai penting dari setiap item pernyataan dengan besarnya jumlah keseluruhan nilai penting untuk setiap faktor pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Misalnya, faktor kekuatan mempunyai tujuh pernyataan, maka jumlah ketujuh nilai penting dari pernyataan tersebut merupakan pembagi untuk masing-masing nilai penting setiap pernyataan.
4. Menentukan rating untuk masing-masing pernyataan pada faktor lingkungan internal dan eksternal. Rating dimulai dari 1 = sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = baik, dan 4 = sangat baik. Penentuan besarnya rating diambil dari nilai rata-rata untuk setiap pernyataan dari hasil semua responden. Untuk pemberian nilai penting dan rating ini dilakukan oleh pihak responden saat menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5. Mengalikan bobot untuk tiap-tiap faktor penentu dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor yang kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor.
6. Membandingkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Apabila kekuatan lebih besar dari kelemahannya, maka selisih antara faktor kekuatan dan kelemahannya positif, menandakan bawa perusahan relatif lebih kuat untuk bersaing. Apabila peluang lebih besar dari ancamannya, maka selisih antara faktor peluang dan ancaman positif., menandakan perusahan mempunyai peluang bisnis lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ditimbulkannya.
7. Membuat diagram SWOT dan memetakan posisi perusahaan dalam diagram tersebut. Dengan memahami posisi perusahan dapat diformulasikan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan melalui matrik SWOT.

3.6.3 *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy adalah bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bisa menciptakan permintaan dan memberikan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Bagaimana bersaing dengan tangkas dalam kompetisi, bagaimana secara cerdik membaca persaingan, menyusun strategi dan kerangka kerja yang sistematis guna menciptakan samudera biru. Pada bagian teknik pengolahan data, akan dijelaskan secara singkat mengenai tahapan dalam penerapan *Blue Ocean Strategy*. Berikut adalah tahapan-tahapannya:

1. Melakukan pengamatan pada Safirah *Collection*.
2. Melakukan wawancara dengan Safirah *Collection* serta konsumen.
3. Membuat kanvas strategi awal.
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama.
5. Melakukan empat langkah kerja dari *Blue Ocean Strategy*, yaitu menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan.
6. Membuat Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan, serta menentukan fokus, moto, gerakan menjauh dan membuat strategi berdasarkan *Blue Ocean Strategy*.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

3.6.4 Kesimpulan dan Saran

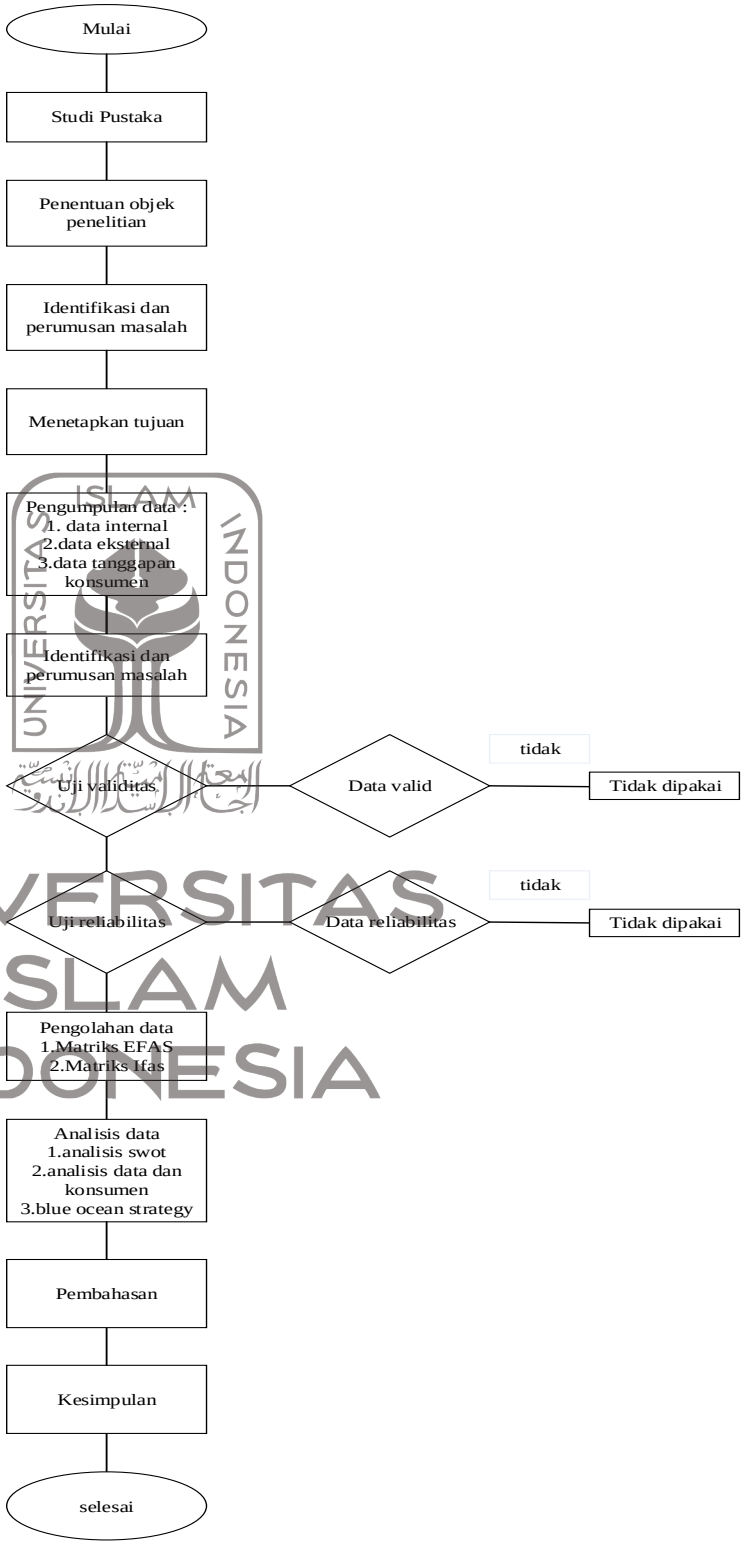
Setelah dilakukan analisis permasalahan, maka dilakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan bertujuan untuk merangkum hasil akhir penelitian. Sedangkan saran dikemukakan untuk memberikan masukan kepada pihak perusahaan yang diteliti.

3.7 Diagram Alir

Diagram alir penelitian merupakan langkah-langkah peneliti dalam melakukan penelitian yang digambarkan dalam diagram alir atau *flowchart* supaya pelaksanaan penelitian terstruktur dan untuk mempermudah dalam penyusunan laporan penelitian. Berikut langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan:

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

3.7 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 **Diagram Alir Kerangka Penelitian**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Alur penelitian berdasarkan *flowchart* diatas:

a. Mulai

   Penelitian ini dimaulai dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi pada departemen *produksi*

b. Study Pustaka

   Study pustaka ini bertujuan untuk mencari referensi dan membandingkan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan. Dalam study pustaka terbagi dua yaitu kajian induktif dan kajian deduktif. Kajian induktif adalah kajian yang didapatkan dari penelitian-penelitian serupa yang pernah dilakukan sebelumnya. Sedangkan kajian deduktif adalah kajian yang didapatkan dari pendapat dan informasi baku yang telah dibuktikan kebenaran dan keakuratannya.

c. Objek Penelitian

   Objek penelitian dilakukan setalah menetukan diskripsi permsalahan. Observasi dilakukakan untuk menganalisa lebih lanjut terhadap masalah yang terdapat pada objek penelitian. Observasi ini juga bertujuan untuk lebih mempersiapkan focus tujuan yang akan diteliti pada penlitian kali ini.

d. Rumusan dan Batasan Masalah

   Rumusan dan batasan masalah bertujuan untuk menentukan arah dan fokus penelitian. Rumusan masalah nantinya akan digunakan sebagai dasar dalam menjawab kesimpulan akhir dari penelitian. Sedangkan batasan masalah dimaksudkan untuk membatasai cakupan penelitian agar tetap fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

e. Tujuan Penelitian

   Tujuan penelitian ini bertujuan untuk melihat tujuan utama dalam penelitian penelitian ini. Tujuan penelitian dijadikan sebagai dasar agar penelitian ini dapat menajawab rumusan masalah yang telah dibentuk sebelumnya.

f. Pengumpulan dan Pengolahan Data

   Pengumpulan data berisikan data-data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Data yang diamksud adalah semua informasi yang diperoleh baik itu berupa data primer atau data yang diperoleh dari pengamatan secara langsung maupun berupa data sekunder yang didapatkan dari data yang telah diperoleh sebelumnya.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Pengolahan data dilakukan dengan mengolah data yang telah dikumpulkan pada pengumpulan data. Data diolah dengan menggunakan metode yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

g. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari hasil kuesioner sudah cukup atau belum. Apabila data belum cukup, maka perlu dilakukan pengambilan data kembali dengan penyebaran kuesioner lagi. Dalam penentuan uji kecukupan data, jika kuisioner memiliki banyak pertanyaan (variabel), maka cukup diambil dua variabel atau lebih untuk menentukan 32 hasil uji kecukupan data (Tio, 2015). Adapun rumus untuk menghitung kecukupan data adalah sebagai berikut (Purnomo, 2004):

$$N' = \left[\frac{\frac{k}{s}\sqrt{N.\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2}}{\sum Xi}\right]^2$$

Keterangan :

N' = Jumlah Pengamatan yang seharusnya dilakukan.

k = Tingkat kepercayaan dalam pengamatan.

Jika tingkat keyakinan 99%,maka k=2,58 ≈ 3

Jika tingkat keyakinan 95%,maka k=1,96≈ 2

Jika tingkat keyakinan 68%,maka k≈ 1

s = Derajat ketelitian dalam pengamatan.

Jika tingkat keyakinan 99% maka s=1%

Jika tingkat keyakinan 95% maka s=5% dst

N = Jumlah Pengamatan yang sudah dilakukan.

Xi = Data Pengamatan.

h. Uji validitas dan reliabilitas

Apabila data yang dibutuhkan sudah terkumpul, maka selanjutnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi atau *content* dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas ini bertujuan untuk menguji ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya, agar data yang diperoleh sesuai

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut (Sugiyono 2006). Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas butir angket adalah:

a. Jika r hitung positif dan r hitung > r tabel maka faktor tersebut valid.
b. Jika r hitung tidak positif serta r hitung < r tabel maka faktor tersebut tidak valid.

Menurut Ghozali (2006:41) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah (Gozali, 2007):

a. Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.

Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

i. Analisis dan Pembahasan

Tahap berikutnya adalah analisis dan pembahasan. Berisi tentang analisa mengenai hasil yang didapatkan dari pengolahan data. Setelah dianalisa kemudian dilakukan pembahasan mengenai hasil dari analisa yang telah diperoleh. Hasil analisa dan pembahasan ini nantinya akan digunakan sebagai dasar untuk menjawab kesimpulan yang sesuai dengan rumusan masalah.

j. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan berisi mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menjawab kseimpulan disesuaikan dengan rumusan masalah. Sedangkan saran ini berisi hal yang disarankan oleh penulis terhadap penelitian selanjutnya. Saran ini bisa berupa usulan yang perbaikan atas beberapa masalah yang ada dan belum dilakukan oleh peneliti.

k. Selesai

Penelitian selesai dilakukan

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Faktor Internal

Faktor lingkungan internal adalah data yang diperlukan dari lingkungan internal perusahaan. Data lingkungan internal terdiri atas sejarah berdiri, serta produk yang dipasarkan. Sumber daya perusahaan tidak hanya berupa aset, seperti orang, uang, serta fasilitas, tetapi juga konsep serta prosedur teknik yang biasa dipergunakan di perusahaan. Kualitas sikap dan perilaku sumber daya manusia sangat dipengaruhi perkembangan sosial, politik, kebudayaan dan lain- lain. Oleh karena itu, kebijakan sumber daya manusia terpengaruh oleh faktor- faktor eksternal, antara lain berupa perkembangan pendidikan, jumlah penawaran tenaga kerja, perkembangan sosial, perburuhan, adat, agama, budaya, sistem nilai masyarakat lainnya. Sedangkan faktor- faktor internal sumber daya manusia akan dipengaruhi manajemen itu sendiri, yang terdiri atas tiga fungsi utama yaitu fungsi manajerial yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia, fungsi operasional yang terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja, dan kedudukan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.1.1 Tinjauan singkat perusahaan

CV. Multiguna merupakan sebuah CV milik Bapak Drs. H. Dodo Supardjioto yang bergerak di bidang konveksi. CV. Multiguna mempunyai sebuah *brand* pakaian wanita muslimah yaitu Safirah Collection. Safirah *Collection* adalah sebuah *brand* atau merek dibawah naungan CV. Multiguna yang memproduksi aneka busana untuk wanita muslimah seperti *dress*, hijab, gamis, *blouse* dan lain-lain.

Pada awal mula berdirinya Safirah *Collection* itu sendiri pada tahun 1996. Pada saat itu Safirah *Collection* hanya memproduksi kain lap majun atau kain sisa yang disambung menjadi kain lap. Pada saat itu segmentasi pasar dituju oleh Safirah *Collection* untuk penjualan kain lap tersebut menyasar kepada bengkel-bengkel, bandara dan lain-lain yang berhubungan dengan mesin karena kain lap tersebut bisa dipakai untuk membersihkan mesin-mesin tersebut dan pemasaran produk itu sendiri di sekitaran wilayah Yogyakarta dan sekitarnya.

Kemudian pada tahun 2007, Safirah *Collection* mulai fokus memproduksi di bidang *fashion*, namun juga masih memproduksi kain lap atau kain majun tetapi skala produksinya tidak besar dan hanya karena jika adanya permintaan. Pada akhir tahun 2007, Safirah *Collection* memutuskan untuk tidak lagi memproduksi kain lap atau kain majun dan hanya fokus pada bidang produksi *fashion*. Pada saat itu dengan adanya bantuan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Yogyakarta, Safirah *Collection* dibantu dengan mempromosikan *brand* serta produk mereka dengan cara memasukan produk-produk tersebut untuk ikut pameran yang digelar di pusat perbelanjaan seperti mall-mall yang ada di kota Yogyakarta.

Dengan makin meningkatnya tren pakaian muslimah di Indonesia, Safirah *Collection* mulai dikenal oleh konsumen dan pada tahun 2010, Safirah *Collection* dipercayakan untuk menjadi *supplier* tetap pakaian muslimah di Toko Idola serta produk yang diproduksi oleh Safirah *Collection* makin digemari oleh konsumen di kota Yogyakarta.

Dengan meningkatnya permintaan akan pakaian muslimah dari tahun ke tahun, Safirah *Collection* memutuskan untuk memperluas jangkauan bisnis mereka dengan membuka cabang di daerah Kulon Progo pada tahun 2012, akan tetapi produksinya tidak sebanyak di kota Yogyakarta karena melihat kondisi segmen pasar di daerah Kulon Progo yang belum terlalu besar.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

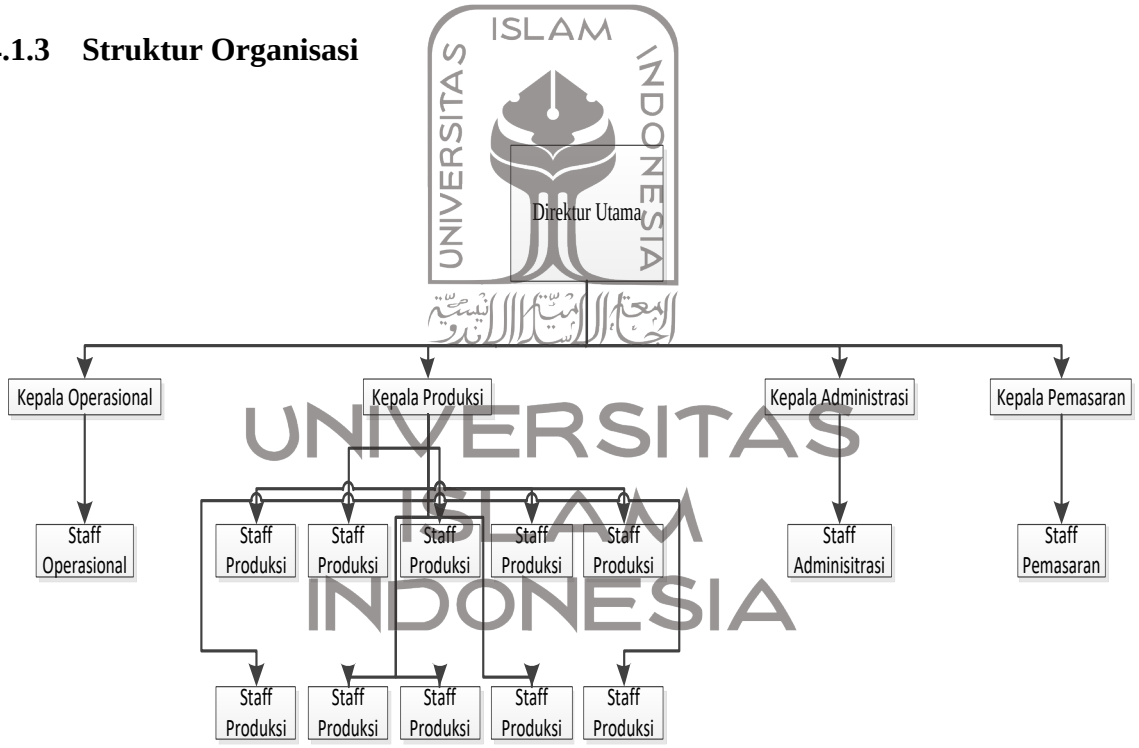
Visi:

Menjadi perusahaan konveksi yang selalu menghasilkan produk berkualitas bagi konsumen.

Misi:

1. Menciptakan produk dengan harga terjangkau dan berkualitas dengan mengutamakan kebutuhan konsumen.
2. Menciptakan Produk yang inovatif dan kreatif.
3. Selalu menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen.
4. Mengembangkan potensi sumber daya untuk menciptakan produk yang berkualitas.

4.1.3 Struktur Organisasi



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 4. 3 **Struktur Organisasi CV. Multiguna**
Sumber: CV. Multiguna (2016)

4.1.3.1 Penjelasan Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada CV. Multiguna yang memiliki *brand* Safirah *Collection* ini dipimpin oleh direktur utama yang juga pemilik CV. Multiguna yaitu Drs. H. Dodo Supardjioto. Dibawah pimpinan direktur utama terdapat 4 bagian yaitu:

- Operasional

  Bagian operasional adalah bagian yang mempunyai tugas untuk melakukan pengantaran produk dan untuk membuka *stand*.

- Produksi

  Bagian produksi adalah bagian yang mempunyai tugas untuk memproduksi produk yang akan dijual seperti salah satunya adalah produk *mommy blouse*.

- Administrasi

  Bagian administrasi adalah bagian yang mempunyai tugas untuk mengatur segala macam administrasi seperti administrasi keuangan dan pembukuan.

- Pemasaran

  Bagian pemasaran adalah bagian yang mempunyai tugas untuk memasarkan produk dari Safirah *Collection*.

4.1.4 Tenaga Kerja

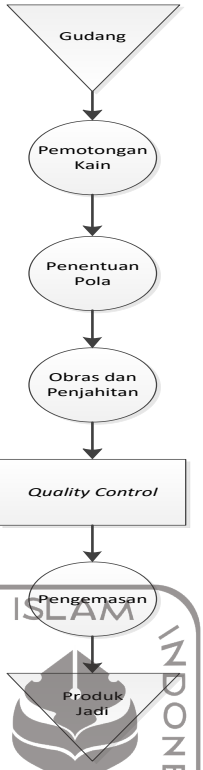
Tenaga kerja adalah penduduk dalam usia kerja yang siap melakukan pekerjaan, antara lain mereka yang sudah bekerja, yang sedang mencari pekerjaan, yang bersekolah dan yang mengurus rumah tangga (Ritonga & Firdaus, 2007). Jumlah keseluruhan tenaga kerja tetap yang bekerja di Safirah *Collection* sebanyak 18 orang, yang terbagi menjadi:

1. Penjahit sebanyak 6 orang.
2. Tukang Potong sebanyak 4 orang.
3. Pengemasan sebanyak 4 orang.
4. Operasional sebanyak 2 orang.
5. Administrasi sebanyak 2 orang.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.1.5 Proses Produksi

Proses produksi menurut (Yamit, Zulian, 2003, hal. 116) adalah suatu kegiatan dengan melibatkan tenaga manusia, bahan serta peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna baik barang/jasa. Proses produksi adalah langkah-langkah dalam memproses bahan baku dan bahan penolong menjadi sebuah produk. Proses produksi pembuatan produk *mommy blouse* pada Safirah *Collection* sebagai berikut:



Gambar 4. 4 **Proses Produksi Produk *Mommy blouse***
Sumber: CV. Multiguna (2016)

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.1.6 Bahan Baku dan Bahan Penolong

Bahan baku merupakan bahan langsung, yaitu bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tidak terpisahkan dari produk jadi. Bahan baku adalah bahan utama atau bahan pokok dan merupakan komponen utama suatu produk. Sedangkan bahan penolong adalah bahan yang ikut berperan dalam proses produksi tetapi tidak secara langsung tampak pada barang jadi yang dihasilkan. Bahan baku untuk produk *mommy blouse* adalah kain yang berjenis *spandex* sedangkan untuk bahan penolong pada produk *mommy blouse* adalah benang dan plastik untuk mebungkus produk.

4.1.7 Mesin dan Peralatan

Mesin adalah alat mekanik atau elektrik yang mengirim atau mengubah energi untuk melakukan atau membantu pelaksanaan tugas manusia dan peralatan merupakan suatu alat sederhana dalam membantu pelaksanaan tugas manusia (Oktarina, 2010) dalam (Mar'ah, Wahyudi, & Purnama, 2016, hal. 44). Mesin dan peralatan adalah salah satu komponen yang penting dalam proses memproduksi suatu produk. Adapun mesin yang dipakai Safirah *Collection* adalah sebagai berikut:

1. Mesin jahit.
2. Mesin obras.

Sedangkan untuk peralatan yang dipakai untuk membantu proses produksi di Safirah *Collection* adalah:

1. Lakban.
2. Kardus
3. Rafia.
4. Gunting.
5. Spidol.
6. Kapur.

4.2 Faktor Eksternal

Lingkungan eksternal sendiri dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian besar lagi yakni lingkungan yang sifatnya umum dan lingkungan industri.

Kategori lingkungan Eksternal perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Umum

   Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan. Lingkungan ini hanya memiliki sedikit dampak implikasi langsung bagi pengaturan suatu organisasi.

a. Ekonomi

   Daerah Istimewa Yogyakarta adalah salah satu kota tujuan pariwisata dan merupakan kota pendidikan. Pertumbuhan pendidikan dan pariwisata yang semakin meningkat dari tahun ke tahun, Selain itu perekonomian Indonesia yang sedang naik dapat menaikan minat beli dari masyarakat. Menurut Badan Pusat Statistik (2016) dijelaskan bahwa perekonomian Indonesia pada triwulan I-2016 terhadap triwulan I-2015 tumbuh 4,92%, meningkat dibanding periode yang sama pada tahun 2015 sebesar 4,73%. Perekonomian Indonesia yang naik menyebabkan minat dan daya beli masyarakat akan produk-produk komersil juga akan meningkat.

b. Pemerintah

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Saat ini pemerintah sedang malakukan promosi untuk menjadikan Jogja sebagai salah satu tujuan wisata nasional maupun internasional, dengan hal ini menjadikan peluang yang luas untuk pemasaran Safirah *Collection*.

c. Teknologi

Kemajuan teknologi sekarang ini semakin berkembang pesat. Banyak bisnis-bisnis yang pemasarannya berhasil lewat jejaring sosial media. Anak-anak, remaja, dan kalangan dewasa sedang gemar-gemarnya menggunakan sosial media. Hal ini menjadikan peluang besar oleh Safirah *Collection* untuk berpromosi lewat sosial media. Seperti, *Instagram, Twitter, dan Facebook*. Terbukti dengan adanya promosi yang kuat dengan sosial media, semakin bertambah konsumen yang datang ke Safirah *Collection.*

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor-ancaman dari pelaku bisnis baru, *supplier*, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Laba di atas rata-rata adalah kelebihan penghasilan yang diharapkan seorang investor dari investor lain dengan jumlah risiko serupa. Risiko adalah ketidakpastian investor tentang laba atau rugi yang dihasilkan oleh investasi tertentu. Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing mereka disebut analisis pesaing. Kombinasi dari ketiga analisis ini digunakan untuk memahami pengaruh lingkungan eksternal terhadap perkembangan misi strategis, tujuan strategis dan tindakan strategis perusahaan. Jika Analisis lingkungan umum terfokus pada masa yang akan datang, maka analisis lingkungan industri terfokus pada pemahaman akan faktor-faktor dan kondisi-kondisi yang akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan; dan analisis pesaing terfokus pada prediksi terhadap dinamika tindakan-tindakan, respon-respon, dan kemauan para pesaing. Secara singkat, dapat disimpulkan bahwa lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

a. Ancaman masuknya pendatang baru
b. Tingkat rivalitas di antara para pesaing yang ada
c. Tekanan dari produk pengganti
d. Kekuatan tawar menawar pembeli (substitusi)
e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Dari penjelasan faktor eksternal di atas, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman bagi Safirah *Collection* yaitu sebagai berikut:

1. **Indikator peluang (*Opportunities*)**
   a. Adanya hubungan yang baik dengan pemasok
   b. Pertumbuhan penduduk yang sangat cepat
   c. Kemajuan teknologi yang mendukung proses penjualan
   d. Produk yang ditawarkan mengikuti perkembangan zaman
   e. Loyalitas konsumen
   f. Banyak mahasiswa di Yogyakarta
2. **Indikator ancaman (*Threats*)**
   a. *Outlet* pesaing banyak dijumpai
   b. Harga bahan baku yang semakin mahal
   c. Adanya kenaikan harga bahan bakar minyak
   d. Promosi yang gencar oleh pesaing
   e. Sengitnya persaingan harga oleh pesaing
   f. Banyak jenis usaha yang serupa

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3 Pengolahan Data

a. Faktor Eksternal

   Dari penjelasan tentang faktor eksternal sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman dari Safirah *Collection*, yaitu:

   1. Indikator Peluang
      a. Adanya hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku.

b. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta.
c. Perekonomian Indonesia yang terus naik.
d. Kondisi politik yang stabil.
e. Kemajuan teknologi sebagai alat pemasaran dan penjualan.

2. Indikator Ancaman
   a. Banyaknya pesaing yang membuat produk yang sama.
   b. Promosi yang gencar oleh pesaing.
   c. Konsumen yang kritis akan produk yang dihasilkan.
   d. Harga bahan baku yang semakin mahal.
   e. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.

b. Faktor Internal

Dalam penelitian ini terdapat 15 variabel yang dicantumkan dalam kuisioner, antara lain:

X_1 : Harga Produk
X_2 : Kualitas Produk
X_3 : Ciri Khas Produk
X_4 : Kapasitas Memadai
X_5 : *Branding*
X_6 : Kebersihan dan kerapihan
X_7 : Variasi Bahan Produk
X_8 : Kualitas Pelayanan
X_9 : Kecepatan Respon Pelayanan
X_{10} : Keramahan Pelayanan
X_{11} : Kenyamanan Tempat
X_{12} : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)
X_{13} : Promo Khusus / *Discount*
X_{14} : Kemudahan Transaksi dan pembayaran
X_{15} : Desain *outlet* menarik

Dari 15 variabel tersebut selanjutnya akan disebarkan kepada *customer*. Hasil dari kuisioner tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari Safirah *Collection*. Menurut Sugiyono (2006) metode pengambilan data

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ada bergabagi cara, salah satunya dengan menggunakan *rating scale* dengan skala rating 1 hingga 4. Skala rating tersebut untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat harapan yang definisikan sebagai berikut:

1. Skala 1 : Tidak Baik
2. Skala 2 : Kurang Baik
3. Skala 3 : Baik
4. Skala 4 : Sangat Baik

4.3.1 Uji Kecukupan Data

$$N' = \left[\frac{\frac{k}{s}\sqrt{N.\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2}}{\sum Xi}\right]^2$$

k = 95% = 1,96

s = 10%

a. Variabel harga produk (X_1)

$$N' = \left[\frac{\frac{1,96}{0,1}\sqrt{30\ x\ 272 - 88^2}}{88}\right]^2$$

= 20.63

N ≥ N' maka dapat dinyatakan bahwa data sudah cukup untuk menjadi sampel

b. Variabel kualitas produk (X_2)

$$N' = \left[\frac{\frac{1,96}{0,1}\sqrt{30\ x\ 255 - 85^2}}{85}\right]^2$$

= 22,59

N ≥ N' maka dapat dinyatakan bahwa data sudah cukup untuk menjadi sampel

4.3.2 Uji validitas

Ho: Data dari hasil kuisioner *valid*

Hi: data dari hasil kuisioner tidak *valid*

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$

df = n-2 = 30-2 = 28

r tabel = 0,3610

Tabel 4.1 Uji Validitas Safirah *Collection*

Variabel	Rtabel	Rhitung	Keterangan
X_1	0,3610	.812	Valid
X_2	0,3610	.823	Valid
X_3	0,3610	.844	Valid
X_4	0,3610	.821	Valid
X_5	0,3610	.823	Valid
X_6	0,3610	.828	Valid
X_7	0,3610	.765	Valid
X_8	0,3610	.821	Valid
X_9	0,3610	.723	Valid
X_{10}	0,3610	.823	Valid
X_{11}	0,3610	.680	Valid
X_{12}	0,3610	.605	Valid
X_{13}	0,3610	.602	Valid
X_{14}	0,3610	.580	Valid
X_{15}	0,3610	.723	Valid

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.2 Uji Validitas Elzata

Variabel	Rtabel	Rhitung	Keterangan

X_1	0,3610	0.74	Valid
X_2	0,3610	0.79	Valid
X_3	0,3610	0.78	Valid
X_4	0,3610	0.70	Valid
X_5	0,3610	0.68	Valid
X_6	0,3610	0.75	Valid
X_7	0,3610	0.74	Valid
X_8	0,3610	0.78	Valid
X_9	0,3610	0.70	Valid
X_{10}	0,3610	0.80	Valid
X_{11}	0,3610	0.80	Valid
X_{12}	0,3610	0.78	Valid
X_{13}	0,3610	0.66	Valid
X_{14}	0,3610	0.74	Valid
X_{15}	0,3610	0.62	Valid

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.3 Uji Reliabilitas

Hipotesis

Ho: Data dari hasil kuisioner reliabel

Hi: data dari hasil kuisioner tidak reliabel

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.3 Uji Reliabilitas

Outlet	*Koefisien Cronbach Alpha*	Nilai batas bawah	Keterangan
Safirah *Collection*	0,955	0,60	Reliabel
Butik Elzata	0,952	0,60	Reliabel

Dari hasil perhitungan reliabilitas pada tabel 4.3 menunjukkan nilai hasil reliabilitas masing-masing *outlet* adalah > 0,60 (nilai *Cronbach Alpha*), maka dari hasil ini dapat

diperoleh suatu kesimpulan bahwa semua variabel pada kuesioner tersebut dikatakan reliabel.

4.3.4 Rakapitulasi hasil kuisioner

Analisis deskriptif menjelaskan tentang seberapa tinggi tingkat penilaian responden terhadap masing-masing variabel. Analisis ini ditunjukkan dengan skor rata-rata (*mean*). Dalam penilaian skala *likert* skor terendah adalah 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju) dan tertinggi adalah 4 (sangat setuju).

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Safirah *Collection*

Variabel	**Frekuensi Responden**				**Rata-Rata**
	1	**2**	**3**	**4**	
X_1	-	8	16	6	2.933
X_2	-	9	18	8	2.833
X_3	-	7	19	9	3.000
X_4	-	7	18	10	3.000
X_5	-	10	18	7	2.833
X_6	-	7	18	10	3.033
X_7	-	7	20	8	3.100
X_8	-	7	18	10	3.033
X_9	-	9	18	8	2.967
X_{10}	-	10	18	7	2.833
X_{11}	-	7	19	9	3.000
X_{12}	-	10	14	11	2.967
X_{13}	-	8	18	9	2.967
X_{14}	-	7	19	9	3.000
X_{15}	-	9	18	8	2.967

Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Kuisioner Elzata

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Variabel	Frekuensi Responden				Rata-Rata
	1	2	3	4	
X1	-	13	9	8	2.89
X2	-	8	19	8	3.00
X3	-	11	15	9	2.94
X4	-	8	19	8	3.00
X5	-	9	18	8	2.97
X6	-	8	20	7	3.00
X7	-	7	19	9	3.06
X8	-	11	15	9	2.94
X9	-	8	19	8	3.00
X10	-	9	17	9	3.00
X11	-	9	16	10	3.03
X12	-	8	19	8	3.00
X13	-	9	15	11	3.06
X14	-	12	15	8	2.89
X15	-	7	19	9	3.06

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.3.5 Penentuan nilai *strength* dan *weaknesses*

Nilai dari rata-rata dari setiap variabel nantinya dipilih yang paling mendekati kriteria Sangat Setuju. Jika hasil rata-rata variabel Safirah *Collection* > Butik Elzata, maka variabel tersebut dijadikan *Strength* dan jika hasil rata-rata variabel Safirah *Collection* < Butik Elzata, maka variabel tersebut dijadikan *Weaknesses.*

Tabel 4.6 Penentuan *Strength* dan *Weaknesses* dari Hasil Kuisioner

Variabel	Safirah Collection	Elzata	Keterangan
X_1	2,933	2.867	***Strength***
X_2	2,833	2.967	***Weaknesses***
X_3	3,000	2.900	***Strength***
X_4	3,000	2.933	***Strength***
X_5	2,833	2.967	***Weaknesses***
X_6	3,033	2.933	***Strength***
X_7	3,100	3.000	***Strength***
X_8	3,033	2.900	***Strength***
X_9	2,967	2.933	***Strength***
X_{10}	2,833	3.000	***Weaknesses***
X_{11}	3,000	3.000	***Strength***
X_{12}	2,967	2.933	***Strength***
X_{13}	2,967	3.000	***Weaknesses***
X_{14}	3,000	2.867	***Strength***
X_{15}	2,967	3.000	***Weaknesses***

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.4 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor eksternal:

1. Faktor-faktor strategi eksternal berupa peluang dan ancaman diperoleh dari lingkungan luar perusahaan.
2. Pembobotan dimulai dari 1 (sangat penting) hingga 0 (tidak penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari Safirah *Collection* diberi bobot tinggi.
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi yang dimiliki Safirah *Collection* saat ini dapat menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating dimulai dari skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika

peluang kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Jika nilai ancaman sangat besar diberi rating 1, tetapi jika ancaman kecil diberi rating 4.

Tabel 4.7 Matriks EFAS Safirah *Collection*

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Harga produk yang di jual	0,05	2	0,1
2	Kualitas produk	0,1	4	0,2
3	Keramahan Pelayanan	0,05	4	0,4
4	Kebersihan dan kerapihan	0,05	4	0,2
5	Loyalitas konsumen	0,1	3	0,3
6	Banyak mahasiswi dan pelajar di Yogyakarta	0,15	4	0,6
	Jumlah	**0,5**	**21**	**1,8**
	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Ancaman)	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	*Outlet* pesaing banyak dijumpai	0,1	1	0,1
2	Harga bahan baku yang semakin mahal	0,05	3	0,15
3	Adanya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak	0,05	3	0,15
4	Promosi yang gencar oleh pesaing	0,1	1	0,1
5	Sengitnya persaingan harga dengan pesaing	0,1	2	0,2
6	Banyak jenis usaha yang serupa	0,1	1	0,1
	Jumlah	**0,5**	**11**	**0,8**
	Total	**1**		**2,6**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.8 Matriks EFAS Butik Elzatta

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Harga produk yang di jual	0,1	2	0,2
2	Kualitas produk	0,05	4	0,2
3	Keramahan Pelayanan	0,05	4	0,2
4	Kebersihan dan kerapihan	0,1	4	0,4
5	Loyalitas konsumen	0,1	3	0,3
6	Banyak mahasiswi dan pelajar di Yogyakarta	0,1	4	0,4
	Jumlah			**1,7**
	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Ancaman)	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	*Outlet* pesaing banyak dijumpai	0,05	1	0,05
2	Harga bahan baku yang semakin mahal	0,05	3	0,15
3	Adanya kenaikan harga Bahan Bakar Minyak	0,1	3	0,3
4	Promosi yang gencar oleh pesaing	0,05	1	0,05
5	Sengitnya persaingan harga dengan pesaing	0,1	2	0,2
6	Banyak jenis usaha yang serupa	0,15	1	0,15
	Jumlah			**0,9**
	Total	**1**		**2,6**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.5 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan matrik evaluasi dari faktor internal:

1. Faktor-faktor strategi internal berupa kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner.
2. Pembobotan dimulai dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari Safirah *Collection* diberi bobot tinggi.
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi Safirah *Collection* saat ini menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating dimulai dari skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika kekuatan kecil

diberi rating +1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya. Jika nilai kelemahan sangat besar diberi rating 1, tetapi jika kelemahan kecil diberi rating 4.

Tabel 4.9 Matrik IFAS Safirah *Collection*

No	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Harga Produk	0.15	4	0.6
2	Ciri Khas Produk	0.1	4	0.4
3	Kapasitas Memadai	0.08	3	0.24
4	Kebersihan dan kerapihan	0.2	3	0.6
5	Variasi Bahan Produk	0.05	3	0.15
6	Kualitas Pelayanan	0.05	4	0.2
7	Kecepatan Respon Pelayanan	0.02	3	0.06
8	Kenyamanan Tempat	0.02	3	0.06
9	Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)	0.01	2	0.02
10	Kemudahan Transaksi dan pembayaran	0.02	2	0.04
	Jumlah	**0.7**	**31**	**2.37**
Faktor-Faktor Strategi Internal (Kekurangan)		**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Kualitas Produk	0.2	2	0.4
2	*Brending*	0.03	2	0.06
3	Keramahan pelayanan	0.03	1	0.03
4	Promo khusus / *Discount*	0.02	2	0.04
5	Desain *outlet* menarik	0.02	2	0.3
	Jumlah	**0.3**	**9**	**0.83**
	Total	**1**		**3.2**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 4.10 Matrik IFAS Butik Elzatta

No	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Kualitas Produk	0.2	3	0.6
2	*Brending*	0.03	2	0.06
3	Keramahan pelayanan	0.03	4	0.12
4	Promo khusus / *Discount*	0.02	3	0.06
5	Desain *outlet* menarik	0.02	4	0.08
	Jumlah	**0.3**	**16**	**0.92**

	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kekurangan)	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Harga Produk	0.15	3	0.45
2	Ciri Khas Produk	0.1	2	0.2
3	Kapasitas Memadai	0.08	3	0.24
4	Kebersihan dan kerapihan	0.2	2	0.4
5	Variasi Bahan Produk	0.05	2	0.1
6	Kualitas Pelayanan	0.05	3	0.15
7	Kecepatan Respon Pelayanan	0.02	2	0.04
8	Kenyamanan Tempat	0.02	3	0.06
9	Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)	0.01	2	0.02
10	Kemudahan Transaksi dan pembayaran	0.02	2	0.04
	Jumlah	**0.7**	**24**	**1.7**
	Total	**1**		**2.62**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

4.6 Matrik Profil Persaingan

Matrik profil persaingan adalah faktor persaingan dari kedua perusahaan kemudian dibandingkan hasilnya. Semakin besar nilai bobot menunjukkan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor. Nilai rating diberikan atas dasar keadaan perusahaan. Berikut merupakan penjelasan dari setiap nilai rating:

1. Nilai rating 1, jika Safirah *Collection* kondisinya sangat lemah dibandingkan pesaing.
2. Nilai rating 2, jika kondisi Safirah *Collection* sedikit lemah dibandingkan pesaing.

3. Nilai rating 3, jika Safirah *Collection* memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibanding pesaing.
4. Nilai rating 4, jika Safirah *Collection* memiliki kondisi paling kuat dibandingkan pesaing.

Tabel 4.11 Matrik Profil Persaingan

No	**Faktor Strategis**	**Bobot**	Safirah *Collection*		Butik Elzata	
			Rating	**Skor**	**Rating**	**Skor**
1	Harga Produk	0.15	4	0.6	3	0.45
2	Ciri Khas Produk	0.1	4	0.4	2	0.2
3	Kapasitas Memadai	0.08	3	0.24	3	0.24
4	Kebersihan dan kerapihan	0.2	3	0.6	2	0.4
5	Variasi Bahan Produk	0.05	3	0.15	2	0.1
6	Kualitas Pelayanan	0.05	4	0.2	3	0.15
7	Kecepatan Respon Pelayanan	0.02	3	0.06	2	0.04
8	Kenyamanan Tempat	0.02	3	0.06	3	0.06
9	Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)	0.01	2	0.02	2	0.02
10	Kemudahan Transaksi dan pembayaran	0.02	2	0.04	2	0.04
11	Kualitas Produk	0.2	2	0.4	3	0.6
12	*Brending*	0.03	2	0.06	2	0.06
13	Keramahan pelayanan	0.03	1	0.03	4	0.12
14	Promo khusus / *Discount*	0.02	2	0.04	3	0.06
15	Desain *outlet* menarik	0.02	2	0.3	4	0.08
	Total	**1**		**3.2**		**2.62**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

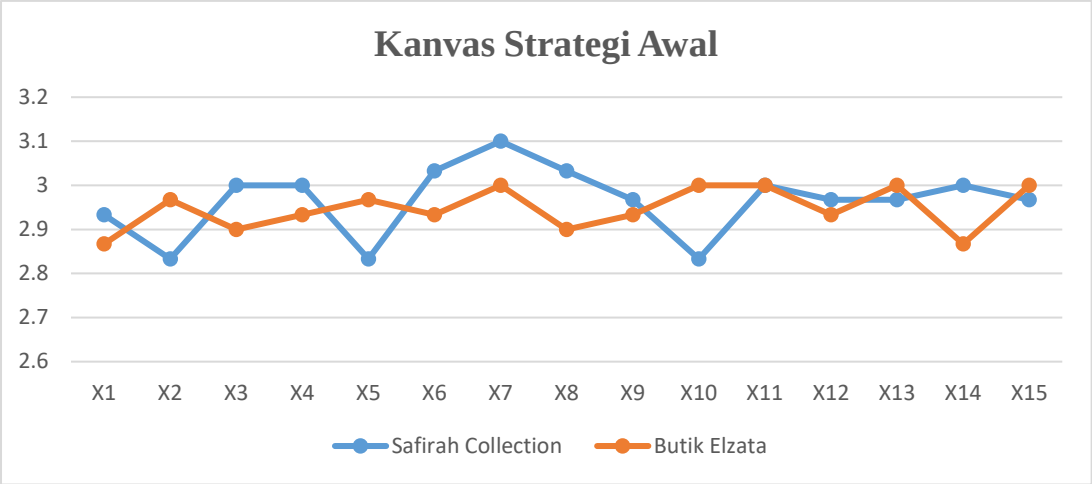
4.7 Kanvas Strategi Awal

Data hasil kuisioner yang akan digunakan untuk membuat kanvas strategi awal:

Tabel 4.12 Nilai Rata-Rata Hasil Kuisioner

Variabel	Safirah Collection	Butik Elzata
X_1	2.933	2.867
X_2	2.833	2.967
X_3	3.000	2.900
X_4	3.000	2.933
X_5	2.833	2.967
X_6	3.033	2.933
X_7	3.100	3.000
X_8	3.033	2.900
X_9	2.967	2.933
X_{10}	2.833	3.000
X_{11}	3.000	3.000
X_{12}	2.967	2.933
X_{13}	2.967	3.000
X_{14}	3.000	2.867
X_{15}	2.967	3.000

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA



Gambar 4. 3 **Kanvas Strategi Awal**

Keterangan Skala Skor:

0-1 = Sangat Rendah

1-2 = Rendah

2-3 = Tinggi

3-4 = Sangat Tinggi

Keterangan Atribut:

X_1 : Harga Produk

X_2 : Kualitas Produk

X_3 : Ciri Khas Produk

X_4 : Kapasitas Memadai

X_5 : *Branding*

X_6 : Kebersihan dan kerapihan

X_7 : Variasi Bahan Produk

X_8 : Kualitas Pelayanan

X_9 : Kecepatan Respon Pelayanan

X_{10} : Keramahan Pelayanan

X_{11} : Kenyamanan Tempat

X_{12} : Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)

X_{13} : Promo Khusus / *Discount*

X_{14} : Kemudahan Transaksi dan pembayaran

X_{15} : Desain *outlet* menarik

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa kualitas, *branding*, keramahan pelayanan, promosi khusu / paket, dan desain *outlet* pada Safirah *Collection* masih dibawah rata-rata Butik Elzata. Faktor-faktor tersebut masih akan dipertimbangkan melalui kinerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat dibentuk setelah dilakukan tindakan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matrik IFAS

Kekuatan yang dimiliki Safirah *Collection* antara lain:

1. Harga produk
2. Ciri khas produk
3. Kapasitas memadai
4. Kebersihan dan kerapihan
5. Variasi bahan produk
6. Kualitas pelayanan
7. Kecepatan respon pelayanan
8. Kenyamanan tempat
9. Promosi (media sosial, brosus, dan surat kabar)
10. Kemudahan transaksi dan pembayaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kelemahan yang harus diperbaiki oleh Safirah *Collection* yaitu:

1. Kualitas Produk
2. *Brending*
3. Keramahan pelayan
4. Promo khusus / *Discount*
5. Desain *outlet* menarik

5.2 Analisis matrik EFAS

Peluang yang dapat dimaksimalkan oleh Safirah *Collection* yaitu:

1. Harga produk jual
2. Kualitas produk
3. Keramahan pelayanan
4. Kebersihan dan kerapihan
5. Loyalitas konsumen
6. Banyak mahasiswa dan pelajar di Yogyakarta

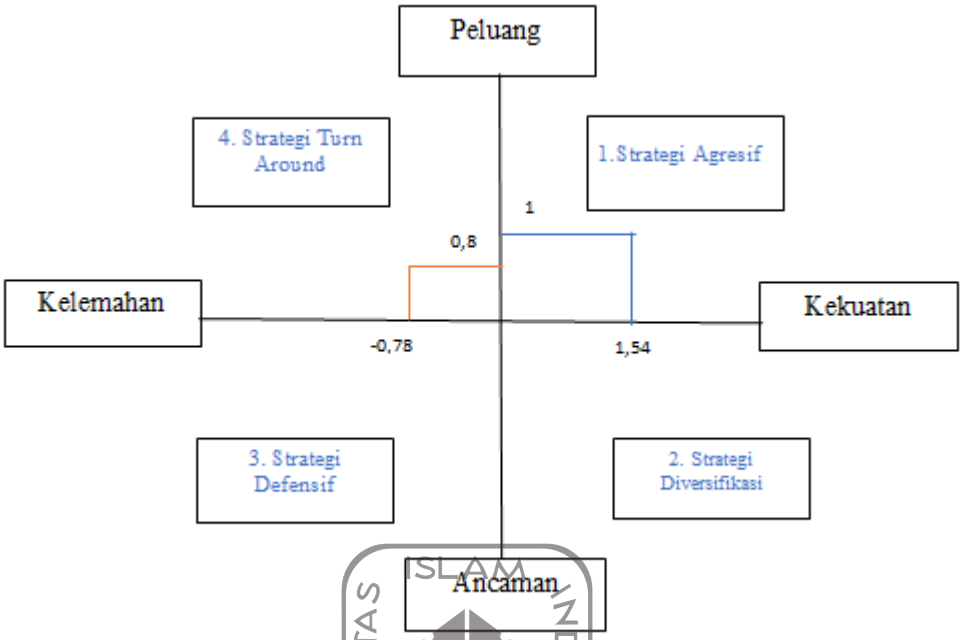
Ancaman yang harus diwaspadai oleh Safirah *Collection* yaitu:

1. *Outlet* pesaing banyak dijumpai
2. Harga bahan baku yang semakin mahal
3. Adanya kenaikan harga bahan bakar minyak
4. Promosi yang gencar oleh pesaing
5. Sengitnya persaingan harga dengan pesaing
6. Banyak jenis usaha yang serupa

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Hasil selisih skor antara kekuatan dan kelemahan matrik IFAS, dimana total skor dari kekuatan yaitu 2,37 dan total skor dari kelemahan yaitu 0,83, maka didapatkan hasil selisihnya sebesar 1,54 (sebagai sumbu x). Sedangkan dari hasil selisih skor antara peluang dan ancaman matrik EFAS, dimana total dari peluang yaitu 1,80 dan total skor dari ancaman yaitu 0,80, maka didapatkan hasil selisihnya sebesar 1,00 (sebagai sumbu y). Di dalam diagram analisis SWOT perusahaan berada di kuadran I yang artinya sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.



Gambar 5.2 **Posisi Safirah *Collection***

5.4 Analisis Matrik Profil Persaingan

Dari matrik profil kompetitif ini didapat nilai total dari Safirah *Collection* adalah 3,2 dan nilai total butik Elzata adalah 2,62. Hasil tersebut menunjukkan perbedaan. Pada matrik profil persaingan, didapatkan hasil bahwa Safirah *Collection* lebih unggul dalam berbagai aspek, namun juga memiliki kelemahan dalam berbagai aspek. yaitu dalam kualitas produk. Safirah *Collection* kurang memberikan kualitas pada bahan kain lainnya, hanya beberapa produk yang menggunakan bahan kain spandek rayon saja dan tidak semua menggunakan bahan spandek rayon tersebut. Kedua, *branding* dari Safirah *Collection* masih kurang populer di kalangan mahasiswa dan ibu – ibu di bandingkan pesaing utamanya yaitu Butik Elzata. Hal ini di karenakan kurangnya akan promosi *branding* - *branding* pada produk Safirah Collection. Yang ketiga, keramahan pelayanan masih di anggap kalah dari pesaingnya. Safirah *Collection* juga jarang melakukan Promo khusus / *Discount* untuk menarik pelanggan dan mengenal lebih jauh pada butik Safirah *Collection* tersebut. Desain outlet dari Safirah Collection masih di anggap kalah dari pesaing utamanya, Desain adalah bagian penting yang menjadi daya tarik toko. Desain yang unik, nyaman, dan memikat tentunya dapat membuat orang banyak berkunjung ke toko. Dengan begitu, desain toko adalah bagian dari strategi.

5.5 Analisis Data Hasil Kuisioner

Pada penelitian kali ini menggunakan kusioner sebanyak 35 buah. Dari uji validitas dan realibilitas yang diuji dengan menggunakan SPSS 18 menunjukkan hasil bahwa semua data dinyatakan *valid* dan realibel. Hal ini ditunjukan dengan hasil dari uji SPSS 18 lebih besar dari r tabel yaitu 0,3610 untuk uji validitasnya, sedangkan untuk reliabilitas nilai *Cronbach Alpha* nya juga lebih besar dari 0,60.

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden nantinya akan digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari Safirah *Collection*. Penentuan kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil rata-rata setiap variabelnya. Jika rata-rata variabel dari Safirah *Collection* lebih besar dari Butik Elzata, maka akan dijadikan kekuatan begitu pula sebaliknya, jika rata-rata variabel dari Butik Elzata lebih besar dari Safirah *Collection* maka akan dijadikan kelemahan. Adapun hasil dari variabelnya adalah sebagai berikut:

Variabel yang menjadi kelebihan Safirah *Collection*:

a. X_1 = Harga Produk
b. X_3 = Ciri Khas Produk
c. X_4 = Kapasitas Memadai
d. X_6 = Kebersihan dan kerapihan
e. X_7 = Variasi bahan Produk
f. X_8 = Kualitas Pelayanan
g. X_9 = Kecepatan Respon Pelayanan
h. X_{11} = Kenyamanan Tempat
i. X_{12} = Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)
j. X_{14} = Kemudahan Transaksi dan pembayaran

Variabel yang masih perlu diperbaiki dari tingkat yang paling mendesak untuk segera diperbaiki.

a. X_2 = Kualitas Produk
b. X_5 = *Branding*
c. X_7 = Keramahan Pelayanan
d. X_9 = Promo Khusus / *Discount*
e. X_{10} = Desain *outlet* menarik

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.6 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menciptakan *Blue Ocean Strategy* pada penelitian ini:

1. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan Safirah *Collection* dengan Butik Elzata melalui hasil kuisioner.
2. Melakukan penerapan kerangka kerja empat langkah terhadap kanvas strategi awal.
3. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema di atas.
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru dalam bentuk kanvas strategi.
5. Melakukan analisis terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis strategi yang dapat menyukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy.*

5.6.1 Kerangka kerja empat langkah

5.6.2.1. Faktor yang dihapuskan

Langkah menghilangkan adalah suatu proses bagi perusahaan untuk mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam suatu industri. Pada umumnya, faktor-faktor tersebut diterima begitu saja, meskipun faktor-faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai atau bahkan mengurangi nilai. Pada penelitian ini, langkah menghilangkan untuk perumusan *Blue Ocean Strategy* tidak dapat didefinisikan. Hal ini dikarenakan semua atribut yang telah diidentifikasi berdasarkan hasil kuesioner merupakan faktor-faktor utama yang penting di dalam Safirah *Collection.*

5.6.2.2 Faktor yang ditingkatkan

1. Kualitas Produk

   Kualitas produk perlu ditingkatkan dikarenakan dengan kualitas produk yang baik maka akan menjadi daya tarik konsumen karena mendapatkan kualitas produk yang baik pada pelanggan. Dengan mendapatkan produk yang baik pada pelanggan dapat memberikan dampak bahwa konsumen merasa mendapatkan kepuasan dalam membeli produk.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Promo khusus / *Discount*

   Promo/*discount* ini perlu ditingkatkan dikarenakan konsumen akan sangat tertarik dengan potongan harga yang diberikan. Harga yang menjadi lebih murah dibandingkan dengan harga normal menjadi salah satu faktor dimana dapat menarik minat calon pembeli untuk membeli. Pemberian potongan harga ini dapat dilakukan pada saat musim-musim tertentu seperti mendekati Idul Fitri ataupun hari-hari besar lainya yang potensial dalam menarik calon pembeli.

3. Desain *Outlet*

   Desain *outlet* dapat mengekspresikan berbagai karakteristik toko dan pencitraan pada pengunjung berharap untuk menarik pelanggan skala tertentu dengan citra yang diberikan. Untuk menata atau mendesain *outlet*, perlu mendefinisikan lebih dulu siapakah konsumen yang menjadi sasarannya. Apa kesukaannya, status sosial atau ekonominya. Desain toko yang baik adalah desain yang menyesuaikan dengan kondisi konsumen.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

5.6.2.3. Faktor yang dikurangi

Langkah mengurangi adalah suatu proses dimana perusahaan perlu memikirkan ulang apakah produk atau jasa yang dihasilkan selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan untuk memenangkan persaingan. Perusahaan terlalu berlebihan dalam melayani konsumen dan meningkatkan struktur biaya mereka tanpa menghasilkan apa-apa. Pada penelitian ini, Safirah *Collection* perlu memperhatikan langkah mengurangi. Namun, langkah mengurangi yang dapat diterapkan dapat dilakukan dengan mencermati beberapa faktor yang penting dalam menjalani usaha bagi produsen. Hal ini dikarenakan sebagian dari faktor-faktor tersebut pada umumnya bukan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan butik dalam meningkatkan jumlah konsumennya, bahkan terkadang dapat menimbulkan biaya tanpa diikuti dengan penambahan keuntungan secara signifikan. Salah satu faktor tersebut adalah faktor keberagaman bahan pakaian. Faktor ini menuntut produsen untuk menyediakan berbagai macam bahan baku untuk pakaian – pakaian tersebut. Terkadang sebagian pakaian dengan bahan tertentu yang kurang banyak dipesan menghabiskan biaya pengadaan bahan baku pakaian tersebut. Hal ini tentunya menjadi biaya bagi Safirah *Collection*. Selain itu, faktor ini dapat juga ditinjau dari sisi konsumen dimana sebagian besar konsumen tidak memilih

faktor ini sebagai faktor utama mereka dalam melakukan pembelian. Salah satu cara untuk mengurangi keberagaman bahan produk ini adalah dengan meninjau secara menyeluruh bahan apa saja yang paling sering diminati dan dengan bahan kain yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen atau pelanggan. Kemudian dengan bahan kain yang kurang atau sering tidak dipesan oleh konsumen dikurangi penyediaan bahan bakunya atau bahkan ditiadakan. Hal ini dapat meminimalisir biaya yang dikeluarkan oleh Safirah *Collection* dalam penyediaan bahan baku.

5.6.2.4. Faktor yang diciptakan

Langkah *create* adalah upaya untuk menawarkan faktor yang belum pernah ditawarkan industri. Faktor-faktor baru diciptakan berdasarkan pencermatan pada industri alternatif, rantai pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, daya tarik emosional-fungsional, dan waktu. Berdasarkan pencermatan tersebut, faktor-faktor yang diciptakan adalah:

1. Motif Produk

   Pemilik butik atau bisnis pakaian perlu menyadari pentingnya menciptakan suasana yang tepat untuk menarik dan mempertahankan pelanggan yang hadir. Dalam menciptakan motif ini sama pentingnya dengan kualitas produk yang ditawarkan. Dengan adanya motif yang baru pada pakaian Safirah *Collection* tentunya dapat berdampak pada perilaku konsumen dan membantu mendorong bisnis ini ke depan dan mempengaruhi keuntungan perusahaan. Survey membuktikan 80% orang mengatakan mereka ingin menginginkan motif yang baru pada Safirah *Collection*. Sebuah survei terbaru dari pengunjung di Safirah *Collection* mengungkapkan bahwa hampir 1 dari 4 pengunjung yang disurvei siap untuk membeli 5% pada pakaian yang di jual oleh Safirah *Collection*. Hasil ini menyoroti hubungan antara motif dan keuntungan, yang merupakan berita baik untuk Safirah *Collection* dan pemilik yang mencari cara untuk meningkatkan pendapatan mereka.

2. Lokasi *outlet*

   Lokasi *outlet* merupakan hal yang paling penting yang perlu dipertimbangkan oleh pemilik usaha. Lokasi usaha yang strategis tentunya dapat meraih banyak keuntungan. Lokasi yang baik yaitu lokasi usaha yang banyak dikunjungi atau dilalui banyak orang. Sejumlah lokasi usaha pakaian yang strategis antara lain di

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

sekitar sekolah atau kampus, kawasan perkantoran, lingkungan pasar dan mal, perumahan, dan tempat wisata. Dengan semakin mudahnya akses menuju lokasi, tentunya konsumen yang datang akan semakin ramai. Target dari Safirah *Collection* adalah kalangan muda, pelajar ataupun mahasiswa. Lokasi yang paling sesuai adalah didekat sekolah atau dekat dengan universitas.

3. Promosi lewat sosial media

   Untuk meningkatkan *Brand Image* Safirah *Collection*, promosi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh. Dengan mengadakan promosi yang gencar dan menarik tentu saja dapat memikat hati para konsumen untuk mengunjungi Safirah *Collection*. Faktor promosi merupakan faktor yang penting untuk dipertimbangkan bagi produsen. Faktor ini didapatkan dari pencermatan terhadap kelompok strategis. Faktor promosi merupakan sarana komunikasi bagi Safirah *Collection* untuk konsumen dimana Safirah *Collection* dapat memberikan informasi mengenai produk yang ditawarkannya dan memasarkannya secara luas. Promosi yang dapat dilakukan oleh Safirah *Collection* adalah dengan memasarkannya melalui sosial media. Sosial media merupakan salah satu media promosi yang efektif dimana media ini tidak membutuhkan biaya yang besar dan mudah digunakan namun informasi yang diberikan melalui media ini dapat menjangkau masyarakat secara luas. Karena target konsumen dari Safirah *Collection* adalah kalangan muda yaitu pelajar dan mahasiswa, maka sosial media yang sangat efektif untuk digunakan adalah dengan menggunakan *Instagram, facebook* dan juga *Twitter.*

Keuntungan akan didapatkan Safirah *Collection* dalam jangka panjang apabila menerapkan sistem Kerangka Kerja Empat Langkah dari *Blue Ocean Strategy*. Hal ini dikarenakan pada strategi inilah perusahaan mampu menciptakan pasar baru yang belum pernah dilakukan oleh pihak lain sehingga tidak menimbulkan kompetisi diarea yang sama (Kim dan Mauborgne, 2014). Walaupun dalam menciptakan strategi baru tidak menutup kemungkinan strategi yang kita buat akan ditiru oleh pihak pesaing, tetapi hal ini sangat sulit dilakukan karena terdapat banyak hambatan-hambatan dalam menirunya. Adapun hambatannya yaitu:

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

1. Inovasi nilai tidak masuk akal logika konvensional suatu perusahaan.
2. Strategi samudra biru dapat berkonflik dengan citra merek perusahaan lain.
3. Monopoli alamiah: pasar kerap tidak mendukung pemain kedua
4. Paten atau izin hukum menghalangi peraturan.
5. Volume tinggi menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi inovator dan menyiutkan nyali pengekor untuk memasuki pasar.
6. Ekternalitas jaringan menghambat perusahaan untuk melakukan peniruan.
7. Peniruan kerap menuntut perubahan politik, operasional, dan kultural yang signifikan.
8. Perusahaan yang melakukan inovasi nilai mendapatkan popularitas dari mulut ke mulut dan konsumen loyal yang cenderung menciutkan pengekor.

5.6.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

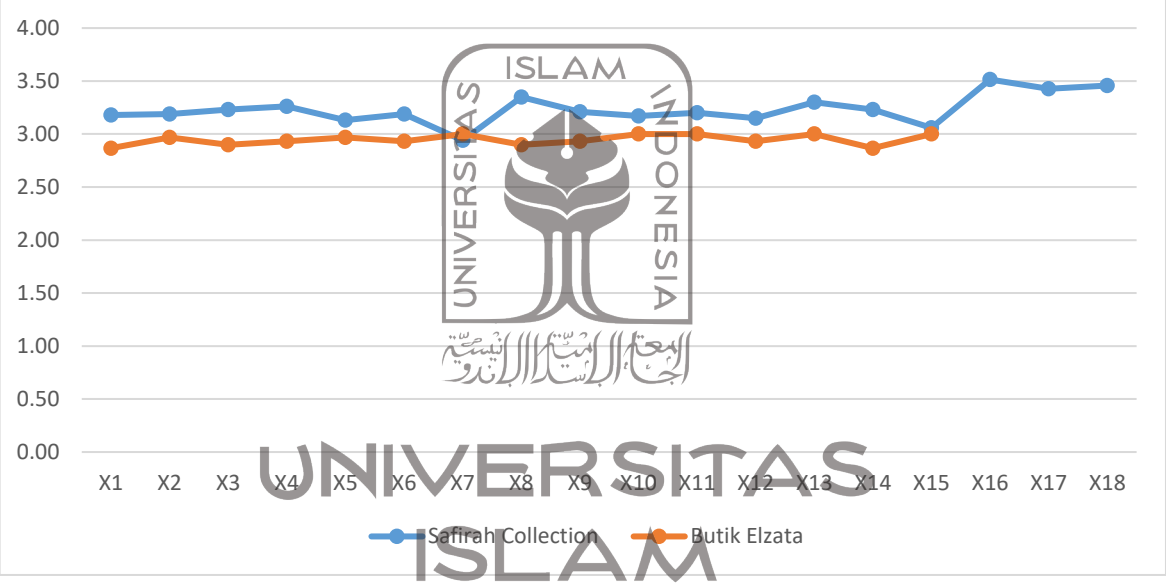
Menghapuskan	**Meningkatkan**
• Tidak ada atribut yang dihilangkan	• Kualitas produk • Promo khusus/*Discount* • Desain *outlet*
Mengurangi	**Menciptakan**
• Variasi bahan produk	• Motif produk • Lokasi outlet • Promo menarik lewat sosial media

Gambar 5. 2 **Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Tabel 5.1 Nilai Rata-Rata Hasil Kuisioner Faktor yang Diciptakan

Faktor yang Diciptakan	Frekuensi Responden				Rata-rata
	1	2	3	4	
X_{16}	-	-	15	15	3.5
X_{17}	-	-	17	13	3.43
X_{18}	-	-	16	14	3.47



Gambar 5. 3 **Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Keterangan Atribut:

X_1 = Harga Produk

X_2 = Kualitas Produk

X_3 = Ciri Khas Produk

X_4 = Kapasitas Memadai

X_5 = *Branding*

X_6 = Kebersihan dan Kerapihan

X_7 = Variasi Produk

X_8 = Kualitas Pelayanan

X_9 = Kecepatan Respon Pelayanan

X_{10} = Keramahan Pelayanan

X_{11} = Kenyamanan Tempat

X_{12} = Promosi (media sosial, brosur, surat kabar)

X_{13} = Promo Khusus/*Discount*

X_{14} = Kemudahan Transaksi dan pembayaran

X_{15} = Desain *outlet* menarik

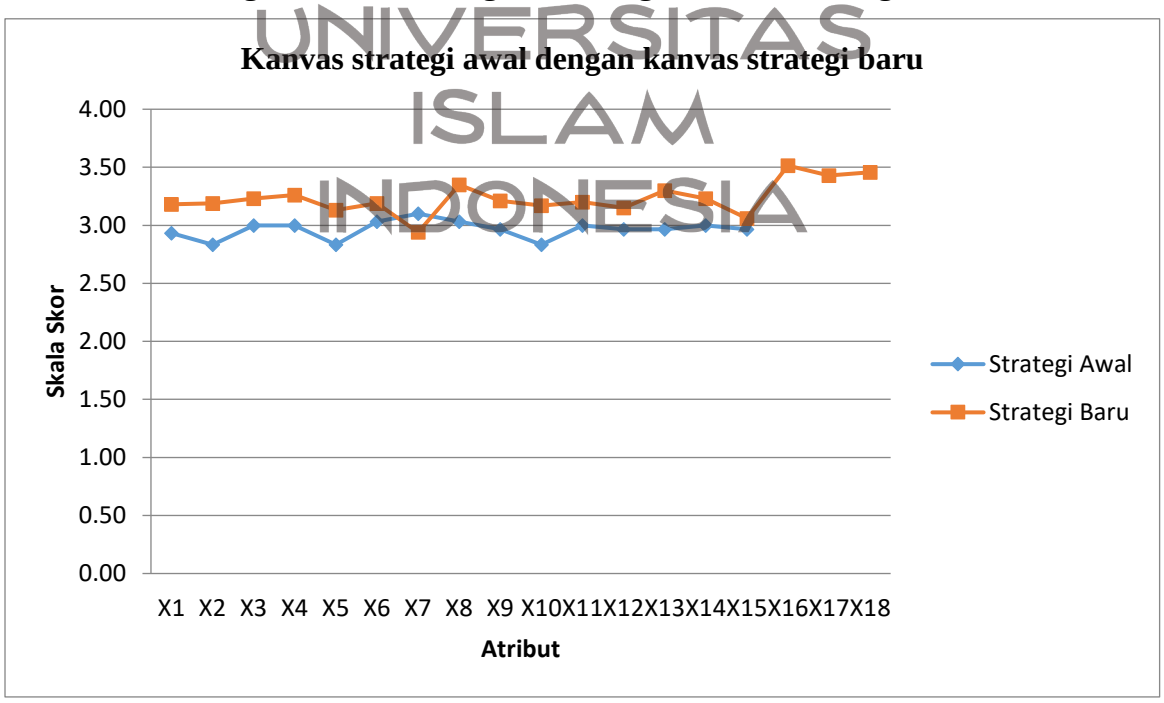
X_{16} = Lokasi *outlet*

X_{17} = Motif produk

X_{18} = Promo menarik lewat sosial media

Dari gambar di atas dapat dilihat tidak ada faktor yang dihapus karena semua atribut adalah penting. Faktor yang perlu ditingkatkan adalah kualitas produk, promo khusus/*Discount* dan desain *outlet*. Faktor yang harus dikurangi yaitu variasi bahan produk. Dalam grafik tersebut juga ada penambahan faktor yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan, adapun faktornya yaitu motif produk, lokasi *outlet*, serta promo menarik lewat sosial media.

5.6.3 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru



Gambar 5. 4 **Perbandingan Kanvas Strategi Awal Dengan Kanvas Strategi Baru**

Dari gambar di atas terlihat terdapat perubahan pada strategi baru, adapun yang terjadi yaitu pada atribut kualitas produk, promo khusus/*Discount* dan desain *outlet* mempunyai rata-rata yang lebih tinggi. Selain itu strategi usulan yang dapat dilakukan sesuai dengan samudra biru yaitu :

1. Lokasi *outlet*
2. Motif produk
3. Promo menarik lewat sosial media

5.6.4 Analisis tiga ciri strategi yang baik

a. Fokus

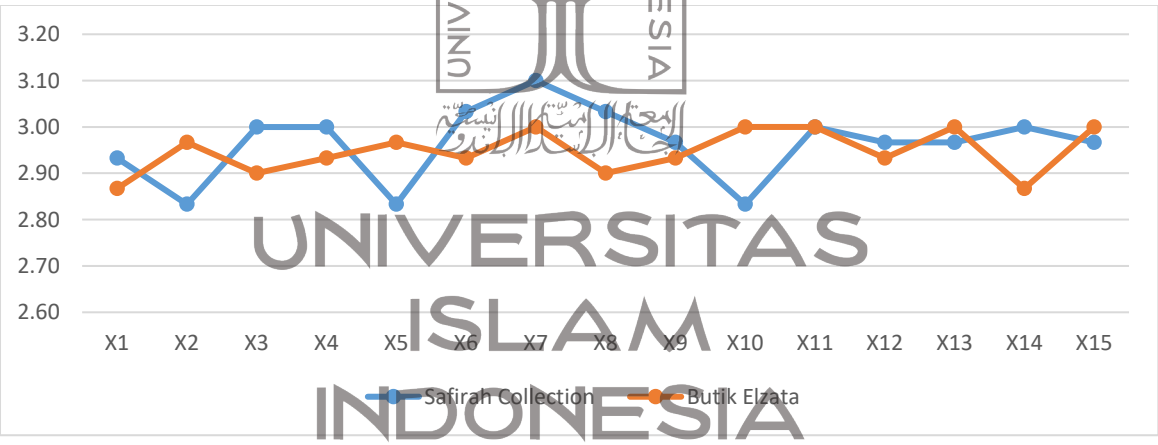
Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa di dalam pembentukan *Blue Ocean Strategy*, sebuah strategi yang baik harus memiliki tiga elemen dasar, yaitu fokus, gerakan divergensi, dan motto yang memikat. Setiap strategi hebat harus memiliki fokus dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.

Fokus dalam perumusan strategi ini adalah peningkatan faktor-faktor yang bernilai sangat rendah yaitu, pada atribut kualitas produk, promo khusus/*discount*, dan desain *outlet*, serta faktor-faktor baru yang telah diciptakan. Pemberian fokus pada faktor yang bernilai sangat rendah dan faktor-faktor baru yang telah diciptakan akan menghasilkan kurva nilai yang berbeda dengan kurva para pesaing. Dengan demikian, strategi Safirah *Collection* memenuhi unsur divergen (gerak menjauh). Selain itu target pasar dari Safirah *Collection* berfokus pada pelajar dan mahasiswa. Hal tersebut memungkinkan pemasaran Safirah *Collection* sangat luas mengingat bahwa Jogja adalah kota pelajar. Untuk menarik para pelajar di Yogyakarta, maka dibuatlah promo "*student time*", yaitu untuk minimal 5 orang pelajar yang datang ke Safirah *Collection* pada jam 12.30-15.00, maka akan mendapatkan diskon sebanyak 10%. Untuk memperluas target pasar, maka Safirah *Collection* mencoba untuk menarik konsumen dewasa, dengan membuat *fanpage facebook*. Diharapkan dengan adanya *fanpage facebook* ini, maka konsumen dari Safirah *Collection* akan menjadi bertambah banyak dan tentu saja keuntungan yang didapatkan juga semakin tinggi.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

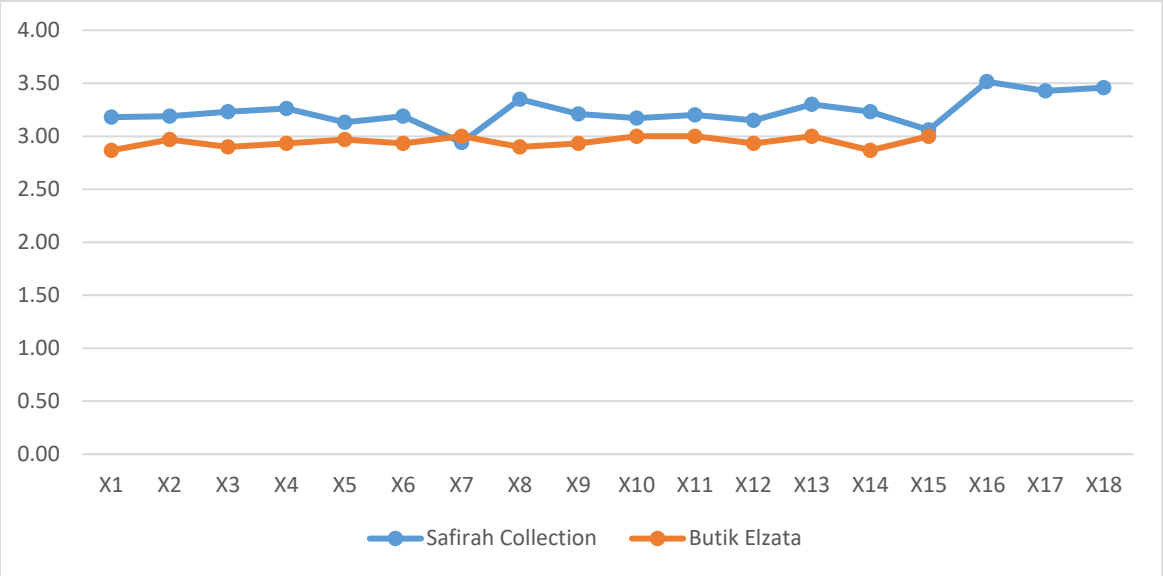
a. *Divergensi* / Gerak Menjauh

Ketika strategi mulai dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Oleh karena itu, Safirah *Collection* berusaha menghindari persaingan yang telah ada dengan menggunakan strategi yang belum pernah dilakukan oleh pesaingnya. Gerakan yang dianggap manjauh atau mengalami *divergensi* sesuai dengan kinerja empat langkah yaitu mengurangi variabel harga yang ditawarkan, meningkatkan kualitas produk, meningkatkan promo khusus/*discount*, dan meningkatkan desain *outlet* yang menarik, serta menambahkan 3 variabel yaitu motif produk, lokasi outlet, dan promo menarik lewat sosial media. Dengan menggunakan ketiga strategi baru tersebut, diharapkan konsumen Safirah *Collection* akan semakin banyak yang berdatangan, dan keuntunganpun akan semakin meningkat.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Gambar 5. 5 **Grafik Kondisi Atribut Awal**



Gambar 5. 6 **Gerakan *Divergensi***

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa variabel yang nilainya masih rendah dari pesaing atau di bawah rata-rata dari pesaing harus ditingkatkan. Dalam meningkatkan variabel tersebut diperlukan proses yang bertahap dan tidak bisa dilakukan dengan instan. Adapun tahapannya yaitu melakukan analisis mengenai apa yang menjadi kekurangan dan persiapan yang matang sehingga nantinya dapat menjadikan *market leader* dari produk pakaian.

b. Motto yang memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga dapat mengiklankan penawaran produk atau jasa secara jujur. Motto yang bagus dengan penawaran produk dan jasa secara jujur akan menstimulasi kepercayaan dan minat konsumen terhadap produk atau jasa (Wadud 2010).

Motto dari Safirah *Collection* adalah “Menjadi perusahaan konveksi yang selalu menghasilkan produk berkualitas bagi konsumen”. Di mana motto ini sudah cukup baik karena mampu menyampaikan pesan secara jelas dan mencakup dari keseluruhan aspek yang ada. Tentunya Motto ini diharapkan dapat mempengaruhi calon pembeli dan dapat meningkatkan *Brand Image*. Motto yang baik juga harus mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan zaman.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kekuatan paling menonjol yang dimiliki oleh Safirah *Collection* yaitu desain *outlet* yang menarik dan tersedia promo yang menarik. Sedangkan kelemahan yang perlu segera diperbaiki oleh Safirah *Collection* yaitu kualitas produk, promo khusus/*discount*, dan desain outlet.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2. Untuk Safirah *Collection*, hasil selisih skor antara kekuatan dan kelemahan sebesar 1,54 (sumbu x), sedangkan dari hasil selisih skor antara peluang dan ancaman sebesar 1,00 (sebagai sumbu y). Sementara pada Butik Elzata dengan skor -0,78 (sumbu x), dan 0,8 (sumbu y). Ini menunjukkan bahwa Safirah *Collection* sedikit lebih unggul dari pesaingnya. Antara Safirah *Collection* dan Butik Elzata terjadi persaingan yang sangat ketat, dimana terdapat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tersendiri untuk masing-masing perusahaan. Dalam diagram SWOT, masing-masing perusahaan berada di kuadran I yang artinya perusahaan pada situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

3. Strategi yang sebaiknya dilakukan Safirah *Collection* guna meningkatkan penjualan berdasarkan *Blue Ocean Strategy* (BOS) agar mampu keluar dari zona *red ocean* adalah:
   a. Lokasi *outlet*

      Pemilik *outlet* atau bisnis butik pakaian perlu menyadari pentingnya menciptakan suasana yang tepat, salah satunya adalah pemilihan lokasi usaha. Lokasi strategis menjadi salah satu faktor penting dan sangat menentukan keberhasilan suatu usaha. Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam memilih lokasi,

   b. Motif produk

      Penciptaan faktor ini juga merupakan hasil dari pencermatan peneliti terhadap konsumen Safirah *Collection*. Dengan adanya motif pada produk ini akan dapat menarik minat dari konsumen, konsumen tidak lagi kesulitan untuk memilih pakaian yang akan dipilih dan dipesan serta mendapatkan harga yang sedikit lebih murah.

   c. Promosi lewat sosial media

      Untuk meningkatkan *Brand Image* Safirah *Collection*, promosi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh. Karena target konsumen dari Safirah *Collection* adalah kalangan muda yaitu pelajar dan mahasiswa, maka sosial media yang sangat efektif untuk digunakan adalah dengan menggunakan *Instagram, facebook dan* juga *Twitter*.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi pengelola Safirah *Collection* berkaitan dengan meningkatkan minat beli kembali yaitu sebagai berikut:

1. Safirah *Collection* perlu mempertimbangkan dengan baik pelaksanaan ide *Blue Ocean Strategy* yang telah disusun peneliti untuk mengembangkan bisnis pakaian ini.
2. Safirah *Collection* harus lebih memperhatikan variabel yang menjadi kelemahan perusahaan serta memperhatikan peluang-peluang yang ada seperti banyaknya

target konsumen yang berada di Yogyakarta. Safirah Collection harus memberikan produk inovasi baru seperti ada di tambahkannya motif batik pada desain produk tanpa menghilangkan ciri khas dari produk Safirah Collection. Selain itu, adanya perkembangan teknologi yang memudahkan pihak produsen melakukan pemasaran melalui sosial media. Peluang tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat siasat atau strategi baru untuk memenangkan persaingan.

3. Harus dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan penelitian dengan metode-metode lain sebagai pembanding.

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA

Daftar Pustaka

Akdon. (2007). *Strategik Manajemen for Educational Management*, Bandung: Alfabeta

Amstrong, dan Kotler. (2003). *dasar-dasar pemasaran*. Diterjemahkan oleh Bambang Sarwiji. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta : PT.Indeks.

Anderson, Eugene W, Claes Fornell, Donald R. Lechman; (1994). Consumer Satisfaction, Market Share and Profitability Finding from Sweden, New York, Journal of Marketing, Vol 58, p. 53 – 66

Andriani, Meidina. (2012). *Strategi Pengembangan Usaha Restoran Gurih 7 di Kota Bogor dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB.

Antaranews; 2012; *Jumlah UMKM di DIY meningkat*. *(online)* : http://H:/jumlah-umkm-di-diy-meningkat.htm (18 Juli 2015);

Araquilla; 2011; *Pengertian Strategi Bisnis.* (*online)* http://nandayolanda.blogspot.com/2011/04/pengertian-strategi-bisnis.html (24 Juli 2015);

Arief Rachman S, Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting., (2013). pendekatan *blue ocean strategy* terhadap strategi pelayanan rumah sakit**.** *e-Jurnal Teknik Industri* FT USU Vol 1, No.2, Maret 2013 pp. 40-46 Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara.

Astawan; 2005; *Proses UHT: upaya penyelamatan gizi pada susu.* (*online)* http://www.waspada.co.id. (25 Juli 2015);

Astriani D. (2008). *Analisis Kepuasan Pelanggan Restoran Gurih 7*. Fakultas Teknologi pertanian, Institut Pertanian Bogor.

Bagus, Denny; 2009; *Konsep Strategi : Definisi, Perumusan, Tingkatan dan Jenis Strategi*. *(online)*: http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/08/konsep-strategi-definisi-perumusan.html (24 Juli 2015);

Boyd, Harper W., (2000). *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga

Chwee Huat T; (1990*); Pengantar Bisnis*. (*online)*http://definisipengertian.blogspot.com/2010/10/pengertian-bisnis.html. (8 Juli 2015);

David, Fred R. (2006). *manajemen strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

Dick, AS & K. Basu., (1994), Customers Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22(2), 99- 113.

Ditjennak. (2009). *Direktorat Kesehatan Hewan*. (*online):* http://www.ditjennak.go.id/d-keswan.asp (8 Juli 2015);

Dirgantoro, Crown. (2004). *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Gramedia.

Duncan., (2007). *Strategies & Games For Improving Critical-Thinking & Questioning Skills: Grades 3-5 (Paperback).*

Ellitan, L., Anatan, L., 2008. *Manajemen Strategi Operasi: Teori dan Riset di Indonesia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Ghozali, Imam. (2007). a*plikasi analisis, multivariate dengan program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Glueck, W.F., dan Jauch, L. R. (1991), *Strategy Management and Business Policy*, New York: McGraw-Hill.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Grant, Robert M. (1995) Contemporary Strategy Analysis Concept, Technique, and Application. Oxford: The Blackwell Publishers.

Hafizh, Muhammad; (2014). *Pengertian Strategi Bisnis. (online)*: http://www.bisnisrumahanpemula.com/author/hafizh/ (24 Juli 2015);

Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia, Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi

Jatmiko. (2004). *Pengantar Bisnis*. Malang : UMM Press.

Josef Benny Rohy, Abd. Rahman Kadir, Syamsu Alam. (2012). Blue Ocean Strategy untuk menetapkan *new bussiness canvas model* pada PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero). Jurnal Program Magister Manajemen Fakulas Ekonomi Universitas Hasanuddin

Kim, W. Chan and Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan.* Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran.* Jakarta: PT Indeks.

Kurtz, D.L. (2008). *Principles of Contemporary Marketing*. Stamford : SouthWestern Educational Publishing.

Mazhaly, Nissyia. (2012). *Penerapan Blue Ocean Strategy Di PT. X Dalam Menghadapi Persaingan Penjualan Automatic Tank Gauging Di Indonesia*. Universitas Trisakti.

Porter, Michael E. (1995). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing.* Jakarta: Erlangga.

Purnomo, Hari., (2004). *Pengantar Teknik Industri*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.

Radiosunu. (2001). *Manajemen Pemasaran;* Suatu Pendekatan Analisis, Edisi Kedua, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada

Rangkuti, Freddy., (2005). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka

Ritonga dan Yoga Firdaus. 2007. Tenaga Kerja, angkatan Kerja dan kesempatan Kerja. Phibeta. Jakarta

Sampurno, Tio; (2015). *Uji Kecukupan Data Kuisioner. (online)*: http://tiosampurno.blogspot.com/2015/02/uji-kecukupan-data-kuesioner.html (09 Agustus 2015);

Stoner, Freeman dan Gilbert JR. (2003). *Manajemen*. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Indeks, Gramedia Grup.

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta

Swasta, Basu dan T Hani Handoko. (2000). *Manajemen Pemasaran: Analisa dan Perilaku Konsumen.* Yogyakarta: BPFE.

Tripomo. (2005). *Manajemen Strategi.* Bandung: Rekayasa Sain.

Tjiptono, Fandy., (1997). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Tjiptono, Fandi., (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Yoshida dan Diah Tuhfat. (2006). *Arsitektur Startegic*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Yamit, Zulian, 2003, Manajemen Produksi dan Operas**i**, Edisi 2, Ekonisia, Yogyakarta

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

LAMPIRAN

Kuisioner

Bagian I : Profil Responden

Nama :

Jenis Kelamin : Wanita

Usia :

Status : Pelajar/Mahasiswa/Pegawai (lingkari sesuai dengan pilihan anda)

Dari mana anda mengetahui Butik Safirah *Collection*? :.....

Apakah anda pernah membeli produk di Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky bersamaa sebelumnya?

a. Ya b. Tidak

Bagian II : Pertanyaan

- **Tingkat Kepuasan**
  Berian tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat pada pertanyaan dibawah ini.
  Keterangan : TB : Tidak Baik KB : Kurang Baik B : Baik SB : Sangat Baik

No	Faktor Kepuasan	Safirah *Collection*					Butik Elzatta Dauky			
		TB	KB	B	SB		TB	KB	B	SB
1	Bagaimana harga produk yang ada di Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky?									
2	Bagaimana kualitas produk dari Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky?									
3	Bagaimana variasi produk yang dihasilkan oleh Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky?									
4	Bagaimana ciri khas produk yang dimiliki Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky?									
5	Apakah branding dari Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky sudah baik?									

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6	Apakah ketersediaan kapasitas pengunjung memadai sudah mencukupi dari Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky?									
7	Apakah Kebersihan dan Kerapihan dari Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
8	Bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan oleh Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
9	Bagaimana kecepatan respon pelayanan yang diberikan oleh Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
10	Bagaimana keramahan pelayanan yang diberikan oleh Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
11	Bagaimana kenyamanan tempat di Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
12	Bagaimana promosi yang diberikan oleh Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
13	Apakah promo khusus/diskon yang diberikan Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky baik ?									
14	Bagaimana kemudahan saat anda melakukan transaksi di Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky ?									
15	Apakah desain *outlet* di Safirah *Collection* dan Butik Elzatta Dauky menarik ?									

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

- **Kuisioner Tingkat Harapan**

  Pilihlah pada salah satu jawaban yang menurut anda sesuai dengan pertanyaan di bawah ini

  Keterangan :

  TP : Tidak Penting P : Penting

  KP : Kurang Penting SP : Sangat Penting

1. Pentingkah sebuah lokasi *outlet* yang strategis?
   a. TP b. KP c. P d. SP

2. Pentingkah sebuah motif baru pada produk?
   a. TP b. KP c. P d. SP

3. Pentingkah sebuah promo yang menarik melalui media sosial?
   a. TP b. KP c. P d. SP

UNIVERSITAS
ISLAM
INDONESIA