

**PERENCANAAN STRATEGI BARU PADA PERUSAHAAN PUPUK UNTUK
MENCIPTAKAN RUANG PASAR BARU YANG KOMPETITIF DENGAN
PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

(Studi Kasus: PT. Indmira, Jl. Kaliurang km 16,3, Pakem, Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

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



Disusun Oleh:

Nama : Muhamad Fadli Dwicahyo
No. Mahasiswa : 12 522 283

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

PERNYATAAN

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

Yogyakarta, 08 Juni 2017

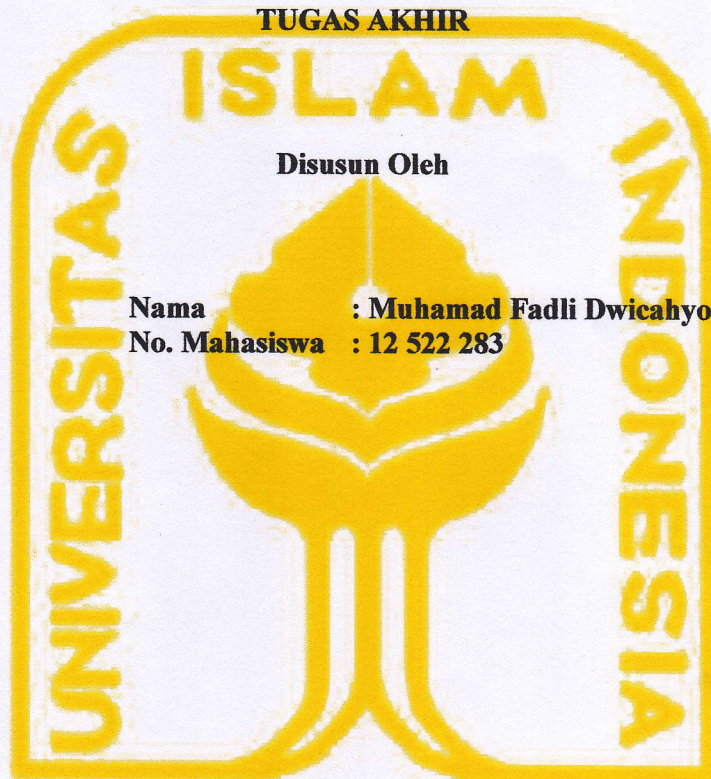


Muhamad Fadli Dwicahyo

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**PERENCANAAN STRATEGI BARU PADA PERUSAHAAN PUPUK UNTUK
MENCIPTAKAN RUANG PASAR BARU YANG KOM PETITIF DENGAN
PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY***

TUGAS AKHIR



Yogyakarta, 12 Juni 2017

Pembimbing,

(Drs. R Abdul Djalal, M. M)

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**PERENCANAAN STRATEGI BARU PADA PERUSAHAAN PUPUK UNTUK
MENCIPTAKAN RUANG PASAR BARU YANG KOMPETITIF DENGAN
PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*****TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh :

Nama : Muhamad Fadli Dwicahyo
No. Mahasiswa : 12 522 283

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

Yogyakarta, 02 Agustus 2017

Tim Penguji

Drs. R Abdul Djalal, M. M

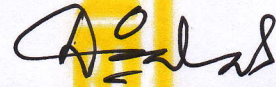
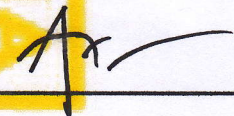
Ketua

Vembri Noor Helia, S. T., M.T.

Anggota 1

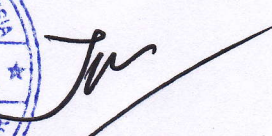
Sri Indrawati, S. T., M.Eng.

Anggota 2



Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia


Yuli Agusti Rochman ST., M.Eng

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbal'alamin...

Segala puji, sembah dan sujudku bagi engkau ya Allah. Berkat rahmat dan hidayahMu, akhirnya saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Taburan cinta dan kasih sayang Mu telah memberikanku kekuatan dan membekaliku dengan ilmu. Semoga ini dapat menjadi salah satu ibadah yang bermanfaat. Amiin...

Kupersembahkan Karyaku ini untuk kedua Orang Tuaku, Bapak dan Ibu tercinta yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, memberikan dorongan motivasi, dukungan, semangat, dan bimbingan yang tiada henti

Mbakku dan Adikku yang selalu memberikan dorongan motivasi dan semangat serta do'a yang telah diberikan

Terumtuk semua Guru-guru maupun Dosen yang telah memberikan ilmu-ilmu yang sangat bermanfaat dan berharga untuk kedepannya dapat diaplikasikan dalam dunia kerja

Kepada pembimbingku Bapak Djalal terimakasih banyak atas ilmu yang diberikan serta kesabaran dalam membimbing

Terimakasih untuk semua yang diberikan.

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan” (QS. Al Insyirah : 5-6)

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ

“Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kalian dustakan?” (QS Ar-Rahman : 13)

وَإِنْ تَعُدُّوا نِعْمَةَ اللَّهِ لَا تُحْصُوهَا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

“Dan jika kamu menghitung nikmat Allah, Niscaya kamu tak dapat menghitung jumlahnya” (QS An Nahl : 18)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur senantiasa penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya yang berlimpah penyusun dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Perencanaan Strategi Baru Pada Perusahaan Pupuk Untuk Menciptakan Ruang Pasar Baru yang Kompetitif dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*” Sholawat serta salam penulis junjungkan kepada Nabi besar Nabi Muhammad Rasulullah Shalallahu Alaihi Wasallam sebagai penyempurna akhlak manusia.

Penyusunan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat untum memperoleh gelar sarjana Strata-1 Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Keberhasilan dan terselesaikannya Tugas Akhir ini tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak dari dalam maupun luar akademik.

Dengan segenap hati, pada kesempatan kali ini penyusun ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Drs. Imam Djati Widodo M.Eng. Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri
2. Bapak Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng. selaku ketua Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. R Abdul Djalal, M. M selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan, ilmu, dan arahnya dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.
4. Kedua orang tua, Bapak H. Agus Munarto dan Ibu Hj. Herminingsih. Citra Siti Purnama dan Inesa Tri M.P selaku kakak dan adikku yang selalu mendukung, memberikan do'a, perhatian, kasih sayang, semangat dan nasehat-nasehat yang sangat berharga sehingga dapat memotivasi penulis dan menyelesaikan Tugas Akhir ini.
5. Semua pihak manajemen perusahaan PT Indmira yang telah menyediakan fasilitas dalam membantu menyelesaikan Tugas Akhir.
6. Semua pihak yang telah memberi dukungan semangat dan segala masukan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penyusun berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat dan ilmu pengetahuan bagi semua pihak. Semoga kebaikan serta bantuan yang diberikan oleh semua pihak kepada penulis mendapat balasan dan kebaikan yang berlipat ganda oleh Allah SWT.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 06 Juni 2017

Penyusun,

Muhamad Fadli Dwicahyo

ABSTRAK

Strategi merupakan ujung tombak keberhasilan dalam persaingan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan Blue Ocean Strategy dalam meningkatkan keunggulan strategi bersaing serta mengetahui faktor atau kondisi lingkungan internal dan faktor eksternal melalui Analisis SWOT pada PT Indmira. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan kuesioner. Blue Ocean Strategy merupakan metode yang bisa digunakan oleh perusahaan dengan menerapkan ruang pasar yang tidak diperebutkan (uncontested market space) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Hasil yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing PT Indmira termasuk dalam zona Red Ocean. Berdasarkan diagram analisis SWOT posisi perusahaan berada di kuadran III, sehingga perlu dilakukan perubahan strategi dengan menggunakan Blue Ocean Strategy. Hal ini menunjukkan Blue Ocean Strategy merupakan metode yang dapat diterapkan di PT Indmira.

Kata kunci : Strategi, Persaingan, SWOT, Blue Ocean Strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II KAJIAN LITERATUR.....	7
2.1 Kajian Deduktif	7
2.1.1 <i>Marketing Mix (4p)</i>	7
2.1.1 Analisis SWOT	8
2.1.2 Matriks SWOT.....	9
2.1.3 <i>Blue Ocean Strategy</i>	11
2.1.4 Prinsip <i>Blue Ocean Strategy</i>	11
2.1.5 Konsep <i>Blue Ocean Strategy</i>	12
2.1.6 Manajemen Strategi	15
2.1.7 Tahapan Manajemen Strategi	15
2.1.8 Tahap-tahap Perencanaan Strategis	16
2.1.9 Manajemen Pemasaran	18

2.1.10	Unsur Strategi Persaingan, Taktik Pemasaran, dan Nilai Pemasaran.....	19
2.2	Kajian Induktif	20
BAB III METODE PENELITIAN.....		25
3.1	Objek penelitian	25
3.2	Jenis Data	25
3.3	Metode Pengumpulan Data	26
3.4	Pengolahan dan Analisis Data.....	26
3.4.1	Teknik Pengolahan Data.....	27
3.4.2	Analisis Hasil	27
3.4.3	Kesimpulan dan Saran	27
3.5	Perancangan Penelitian	28
3.6	Alur Penelitian	30
3.7	Hasil Penelitian	31
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....		32
4.1	Pengumpulan Data	32
4.1.1	Gambaran Perusahaan.....	32
4.1.2	Faktor Internal.....	33
4.1.3	Faktor Eksternal	36
4.2	Pengolahan Data.....	37
4.2.1	Uji Kecukupan Data.....	39
4.2.2	Uji Validitas	40
4.2.3	Uji Reliabilitas	42
4.2.4	Rekapitulasi Hasil Kuesioner.....	43
4.2.5	Penentuan Nilai <i>Strength</i> dan <i>Weakness</i>	43
4.3	Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)	44
4.4	Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)	46
4.5	Matriks Faktor Persaingan	47
BAB V PEMBAHASAN.....		50
5.1	Analisis Matriks EFAS	50
5.2	Analisis Matriks IFAS.....	50
5.3	Pendekatan Kuantitatif	51
5.4	Analisis Matriks Profil Persaingan.....	53

5.5	Analisis Data Kuesioner.....	53
5.6	Analisis <i>Blue Ocean Strategy</i>	54
5.6.1	Kanvas Strategi Awal	54
5.6.2	Kerangka Kerja Empat Langkah.....	56
5.6.3	Skema Kerangka Kerja Empat Langkah.....	59
5.6.4	Kanvas Strategi Baru	60
5.6.5	Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru.....	61
5.6.6	Fokus Strategi	68
5.6.7	Gerakan Menjauh (Divergensi)	68
5.6.8	Motto Yang Memikat.....	70
BAB VI PENUTUP		72
6.1	Kesimpulan	72
6.2	Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....		xiv
LAMPIRAN		76

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Matriks SWOT.....	10
Tabel 2. 2 Prinsip Dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	11
Tabel 4. 1 Uji Validitas PT Indmira	41
Tabel 4. 2 Uji Validitas PT Natural Nusantara	41
Tabel 4. 3 Uji Reliabilitas PT Indmira dan PT Natural Nusantara	42
Tabel 4. 4 Bobot Rata-Rata Hasil Kuesioner PT Indmira	43
Tabel 4. 5 Bobot Rata-Rata Hasil Kuesioner PT Natural Nusantara	43
Tabel 4. 6 Penentuan <i>Strength</i> dan <i>Weakness</i>	44
Tabel 4. 7 Matriks EFAS PT Indmira.....	45
Tabel 4. 8 Matriks EFAS PT Natural Nusantara	45
Tabel 4. 9 Matriks IFAS PT Indmira.....	46
Tabel 4. 10 Matriks IFAS PT Natural Nusantara	47
Tabel 4. 11 Matriks Profil Persaingan	48
Tabel 5. 1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner	54
Tabel 5. 2 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah.....	59
Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Variabel yang Diciptakan	59
Tabel 5. 4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 <i>Flowchart</i> Penelitian	30
Gambar 4. 1 Produk PT Indmira.....	35
Gambar 5. 1 Posisi Perusahaan Pada Diagram Analisis SWOT.....	52
Gambar 5. 2 Kanvas Strategi Awal.....	55
Gambar 5. 3 Kanvas Strategi Baru	60
Gambar 5. 4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru.....	61
Gambar 5. 5 Kurva Kondisi Atribut Awal.....	70
Gambar 5. 6 Kurva Gerakan Menjauh (Divergensi).....	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, memberikan dorongan pada pelaku ekonomi untuk melakukan sebuah inovasi agar tidak tertinggal dengan laju perkembangan itu sendiri. Setiap perusahaan atau unit usaha kecil lainnya yang bergerak dalam bidang manufaktur melakukan berbagai upaya yang berbeda-beda untuk dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Upaya tersebut dapat dilakukan dalam berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut diantaranya, aspek pemasaran, aspek teknis dan teknologi, aspek keuangan, kualitas sumber daya, dan aspek ekonomi.

Adapun pada perusahaan yang bergerak dalam pengolahan berbagai macam jenis pupuk organik dengan menggunakan teknologi yang sudah dikembangkan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Indmira adalah perusahaan berbasis teknologi yang telah melakukan penelitian dan pengembangan agrokomples (pertanian, kehutanan, peternakan, dan perikanan) dan rehabilitasi lingkungan sejak tahun 1985. Perusahaan yang berlokasi di Jalan Kaliurang km 16,3, Pakem, Yogyakarta ini memiliki lahan-lahan produksi PT Indmira dan mitra-mitra yang menggunakan konsep pertanian berkelanjutan dengan pemupukan berimbang, pestisida organik dan pengelolaan lingkungan yang baik.

Dengan semakin banyaknya masyarakat yang menggunakan pupuk, memberikan pasar tersendiri bagi perusahaan-perusahaan yang memproduksi pupuk dan semakin banyaknya perusahaan pupuk yang bermunculan di berbagai daerah. Akibatnya, muncul persaingan antar perusahaan pupuk. Persaingan ini tidak hanya terjadi antara perusahaan pupuk dalam satu daerah saja akan tetapi dengan perusahaan pupuk dari daerah lain dengan teknologi

yang berkembang dan memiliki skala yang cukup besar. Untuk dapat bertahan dalam dunia industri pupuk organik maka perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat ini. Apabila strategi yang diterapkan sudah baik maka perusahaan dapat bertahan di persaingan industri pupuk organik dan sebaliknya jika strategi perusahaan tidak bisa diimplementasikan dengan baik maka perusahaan tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sudah semakin berkembang.

Perusahaan yang menjadi pesaing terdekatnya adalah PT Natural Nusantara (NASA) dimana perusahaan ini lahir dalam sebuah keprihatinan mendalam, umumnya terhadap kondisi ekosistem di muka bumi yang mengalami proses kerusakan akibat pengembangan dan rekayasa kimia dasar dengan dosis dan pengaplikasian yang kurang bijaksana yang diantaranya melanda dunia agrokomples (pertanian, peternakan, perikanan) yang berujung pada manusia pada akhirnya. Hasil-hasil yang didapat dari kegiatan penelitian dan pengembangan pada awalnya berwujud pupuk organik cair dan hormone/zat pengatur tumbuh organik.

Prinsip dasar dalam memenangkan persaingan adalah *be different*, jika tidak bisa berbeda maka akan mati. Membuat perbedaan yang sulit ditiru oleh pesaing kita, untuk itu harus memanfaatkan popularitas nama dan keberadaan secara maksimal dalam usaha memenangkan persaingan (Diana, 2012). Dengan persaingan yang ketat dalam industri pupuk ini maka perusahaan harus menyusun sebuah strategi agar dapat bertahan lama di industri pupuk. Salah satunya dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy* (Samudra Biru). Saat ini sudah banyak perusahaan atau unit usaha yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat mengembangkan dan menaikkan *profit* usaha tersebut. Saat ini banyak perusahaan atau unit usaha yang menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat mengembangkan strategi usaha serta meningkatkan inovasi dengan teknologi yang baru. Salah satu contoh perusahaan yang telah menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk memenangkan persaingan dan keluar dari *Red Ocean* adalah Inovasi GO-JEK, perusahaan transportasi ini berhasil melakukan gebrak dalam industri transportasi nasional. Perusahaan yang telah berdiri sejak 2011 ini awalnya hanya memanfaatkan teknologi telepon rumah dan sms dalam melayani kosumen, berhasil melakukan gebrakan di awal tahun 2015

dengan memanfaatkan aplikasi telepon genggam pintar yang sudah sangat populer di masyarakat urban kota besar. Go-Jek berhasil membuat perusahaan mapan macam Blue Bird ketar-ketir. Konsep bisnis Go-Jek sendiri memang mengadopsi sistem Uber diluar negeri.

Blue Ocean Strategy merupakan kerangka untuk membentuk proses strategi bisnis. *Blue Ocean Strategy* adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut menjadi *Blue Ocean* (Samudra Biru) dimana suatu organisasi bermain sendiri tanpa adanya pesaing didalamnya. Sedangkan kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh banyak pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah atau disebut sebagai *Red Ocean* (Samudra Merah). (Kim dan Mauborgne, 2005).

Strategi samudera biru ini merupakan bentuk suatu organisasi yang berfokus pada strategi yang memiliki inovasi baru dan menjauh dari pasar yang sudah ada. Dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy* maka perusahaan dapat merancang strategi yang sesuai untuk meningkatkan jumlah *customer* yang sesuai serta mendapatkan strategi khusus dalam melakukan promosi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, diperoleh beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah rancangan strategi yang tepat untuk diterapkan pada PT Indmira dalam persaingan ruang pasar yang luas?
2. Apakah *Blue Ocean Strategy* dapat diterapkan dengan baik di PT. Indmira?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus dan terarah serta mudah dipahami, maka disusun beberapa batasan lingkup penelitian:

1. Penelitian dilakukan di PT. Indmira dan PT Natural Nusantara sebagai pesaing dalam industri pupuk.
2. Objek penelitian ini dalam jangkauan empat kabupaten yang ada di wilayah Yogyakarta.
3. *Blue Ocean Strategy* hanya digunakan sebagai alternatif pemecahan masalah yang ada di PT Indmira.

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui serta membantu pihak manajemen dalam menetapkan rancangan strategi yang tepat agar dapat bertahan dalam persaingan industri pupuk yang ada di wilayah Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis posisi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk menarik minat calon *customer* serta mengetahui apakah *Blue Ocean Strategy* dapat diterapkan pada PT Indmira.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian yang dilakukan dapat menjadi salah satu bahan evaluasi dan pertimbangan pada perusahaan lokasi penelitian dengan menggunakan konsep *Blue Ocean Strategy*.
2. Bagi peneliti, dapat menerapkan konsep *Blue Ocean Strategy* secara langsung terhadap perusahaan serta dapat meningkatkan wawasan pengetahuan pada konsep yang telah diterapkan pada perusahaan tersebut.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian adalah suatu kerja ilmiah, maka laporan yang dibuat harus mengikuti aturan penulisan karya ilmiah, misalnya bahasa yang digunakan harus baik dan benar serta jelas dan mudah dipahami. Memperhatikan teknik penulisan, seperti cara mengutip, menulis catatan kaki, catatan akhir, atau daftar pustaka. Selain itu, penulisan laporan Tugas Akhir sesuai dengan format yang telah diberikan oleh institusi sehingga pembaca mudah memahami dengan jelas isi dari laporan penelitian yang ditulis. Berikut ini merupakan sistematika penulisan laporan Tugas Akhir:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pengantar permasalahan yang akan dibahas. Dalam bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Bab ini berisi kajian deduktif dan induktif yang menjadi landasan dalam penelitian yang berkaitan dengan topik Tugas Akhir mengenai perencanaan strategi untuk memenangkan persaingan dengan membuat ruang pasar baru. Menjelaskan posisi penelitian dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan tentang objek penelitian, metode pengumpulan data, yang terdiri dari primer dan sekunder, teknik pengolahan dan analisis data, diagram alir penelitian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi detail mengenai rekap kumpulan data apa saja yang diperlukan untuk penelitian, bagaimana data diolah untuk menemukan rumusan masalah dengan berbagai metode. Bab ini merupakan acuan untuk pembahasan hasil yang nanti ditulis pada bab V.

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang pembahasan dan hasil analisis tentang pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dengan mengacu pada teori dan alur penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan terhadap analisa yang dibuat dan saran atas hasil yang telah dicapai untuk direkomendasikan pada objek penelitian. Pada bab ini juga berisi mengenai rekomendasi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan penelitian yang telah dilakukan ini.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 *Marketing Mix* (4p)

Dalam melaksanakan kegiatan pemasaran, perusahaan mengkombinasikan variabel yang sangat mendukung di dalam menentukan strategi pemasaran, kombinasi keempat variabel itu dikenal dengan istilah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*).

Menurut Kotler dan Amstrong (1997:48), “Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah perangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, produk, harga, distribusi, dan promosi yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respons yang diinginkan dalam pasar sasaran”. “*Marketing mix* adalah strategi mengkombinasikan kegiatan-kegiatan *marketing* agar tercipta kombinasi maksimal sehingga memunculkan hasil paling memuaskan” (Alma, 2005).

Soemarmi dan Soeprihanto (2010) menjelaskan, “*Marketing mix* adalah kombinasi dari variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi. Dengan kata lain *marketing mix* adalah kumpulan dari variabel yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk dapat mempengaruhi tanggapan konsumen”.

1. *Product* (Produk)

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2010:274), “Produk adalah setiap apa saja yang bisa ditawarkan di pasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan”. Produk tidak hanya selalu berupa barang tetapi bisa juga berupa jasa ataupun gabungan dari keduanya (barang dan jasa).

2. *Price* (Harga)

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2010:281) harga adalah, “Jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya”.

3. *Place* (Tempat)

Tempat dalam *marketing mix* biasa disebut saluran distribusi yaitu saluran dimana produk tersebut sampai kepada konsumen. Definisi dari Sumarmi dan Soeprihanto (2010:288) tentang saluran distribusi adalah “Saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau industri pemakai”.

4. *Promotion* (Promosi)

Menurut Tjiptono (2008:219), pada hakikatnya promosi adalah suatu bentuk komunikasi pemasaran. Yang dimaksud dengan komunikasi pemasaran adalah aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi/membujuk, dan/atau mengingatkan pasar sasaran atas perusahaan dan produknya agar bersedia menerima, membeli, dan loyal pada produk yang ditawarkan perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan teori-teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa bauran pemasaran adalah suatu kelompok komponen pemasaran yang terdiri dari 4P: *product*, *price*, *place* dan *promotion* yang saling terkait satu sama lain, dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen serta mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu bentuk analisis di dalam manajemen perusahaan atau di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Secara garis besar analisis SWOT dapat diartikan sebagai suatu bentuk analisis dalam mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan, (*weaknesses*), peluang, (*opportunity*),

dan ancaman atau hambatan (*threats*) dalam sebuah perusahaan maupun organisasi yang ada di dalamnya.

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis (Fred R. David, 2008). Menurut Ferrel dan Harline (2005) fungsi dari analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, diantaranya:

a. *Strength* (Kekuatan)

Kondisi kekuatan yang ada dalam sebuah organisasi, proyek maupun konsep bisnis. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek ataupun konsep bisnis itu sendiri.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Kondisi kelemahan yang ada dalam sebuah organisasi, proyek maupun konsep bisnis. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek ataupun konsep bisnis itu sendiri.

c. *Opportunity* (Peluang)

Kondisi peluang berkembang yang terjadi di masa yang akan datang. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar (eksternal) organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri, seperti *competitor* (pesaing), kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threats* (Ancaman)

Kondisi yang datangnya dari luar dan merupakan ancaman. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek, atau konsep bisnis itu sendiri.

2.1.2 Matriks SWOT

Matriks dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

(Rangkuti, 2006). Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2. 1 Matriks SWOT

Eksternal / Internal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang	Strategi WO Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meraih peluang
Threats (T)	Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.1.3 *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy adalah istilah dalam ilmu manajemen strategi yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi persaingan yang ketat. Menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgnee (2005) pengertian strategi samudra biru adalah bagaimana membuat ruang pasar yang belum terjelajahi, yang bias 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.

Dari pengertian diatas menjelaskan bahwa strategi samudra biru bukan untuk memenangkan persaingan akan tetapi strategi untuk menciptakan peluang pasar yang baru dan keluar dari dunia persaingan sehingga kompetisi menjadi tidak relevan.

2.1.4 Prinsip *Blue Ocean Strategy*

Blue Ocean Strategy memiliki enam prinsip yang mendorong kesuksesan dalam penerapan dan pelaksanaannya. Prinsip yang terdapat dalam strategi samudra biru terbagi menjadi dua, yaitu empat prinsip dalam perumusan strategi dan dua prinsip menjadi eksekusi pelaksanaan. Berikut merupakan enam prinsip dalam BOS dan faktor resiko yang ditangani oleh setiap prinsip menurut Kim dan Mauborgne (2006):

Tabel 2. 2 Prinsip Dalam Blue Ocean Strategy

Prinsip Perumusan Strategi	Faktor-faktor Resiko
Merekonstruksi batasan-batasan pasar	Resiko pencarian
Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka	Resiko perencanaan
Menjangkau dan melampaui permintaan yang ada	Resiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Resiko model bisnis
Prinsip Pelaksanaan	Faktor-faktor Resiko
Mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi	Resiko organisasi
Mengintegrasikan eksekusi kedalam strategi	Resiko manajemen

Sumber : Buku *Blue Ocean Strategy*, halaman 42 (Kim & Mauborgne)

2.1.5 Konsep *Blue Ocean Strategy*

Dalam pengertiannya strategi ini merupakan strategi untuk menciptakan ruang pasar baru dimana perusahaan harus keluar dari dunia persaingan yang kompetitif, dengan kompetisi yang jadi tidak relevan. Konsep dasar *Blue Ocean Strategy* adalah *Value Innovation*, bagaimana perusahaan mengalihkan diri dari persaingan di Red Ocean yang sangat kompetitif dan berdarah, menuju pada *Blue Ocean* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi.

Value Innovation tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. Setiap strategi selalu mempunyai resiko yang harus diperhitungan dengan seksama. Formulasi dan eksekusi *Blue Ocean Strategy* haruslah dilakukan dengan tepat dan cermat. Dalam konsep *Blue Ocean Strategy* terdapat kerangka kerja analitis dalam penyelesaian masalah dan membuka peluang untuk strategi yang baru. Kerangka kerja tersebut diantaranya:

1. 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. Terdapat empat faktor dalam membuat kanvas strategi:
 - a. Menganalisis faktor-faktor yang dijadikan sebagai ajang kompetisi.
 - b. Menggambar sumbu horizontal yang mewakili faktor-faktor tersebut.
 - c. Merangkum tingkat penwaran yang didapatkan oleh pembeli di semua faktor utama kompetisi pada sumbu vertikal.
 - d. Menggambar kurva nilai.
2. Kerangka Kerja Empat Langkah merupakan alat untuk memperoleh *big value* berbasis *lower cost* dan merekonstruksi elemen-elemen pembeli dalam membuat kurva nilai baru. Untuk itu, ada empat pertanyaan kunci untuk membuat suatu kurva nilai baru:
 - a. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh perusahaan?
 - b. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar kerja?

- c. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar kerja?
- d. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan yang sehingga perlu untuk diciptakan?

Pertanyaan-pertanyaan diatas akan memberikan masukan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai yang baru.

Untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut diantaranya:

- a. Hapuskan (*Eliminate*)

Perusahaan berusaha menghilangkan apa saja faktor-faktor yang dianggap umum dan diterima begitu saja oleh industri. Faktor dapat dihapus karena faktor tersebut tidak lagi memiliki nilai yang baik atau bahkan dapat mengurangi nilai.

- b. Kurangi (*Reduce*)

Perusahaan mengurangi jumlah investasi kepada faktor-faktor persaingan yang tidak memberikan manfaat bagi konsumen hingga di bawah standar industri.

- c. Tingkatkan (*Rate*)

Perusahaan meningkatkan investasi kepada faktor-faktor persaingan yang memberikan manfaat yang baik bagi konsumen hingga diatas standar industri.

- d. Ciptakan (*Create*)

Perusahaan menciptakan faktor yang sebelumnya belum pernah ditawarkan dalam sebuah persaingan industri. Dengan menciptakan faktor yang baru maka perusahaan memberikan manfaat baru bagi konsumen dan non konsumen sehingga menciptakan permintaan yang baru dan dapat menentukan harga yang strategis di sebuah industri.

3. 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.
4. Tiga ciri strategi yang baik sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi, kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi seperti berikut:

- a. Fokus setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan jelas menunjukkan dari fokus tersebut.
 - b. Divergensi/gerak menjauh dengan menciptakan empat langkah kurangi, hilangkan, tambahkan, dan ciptakan. Strategi ini membedakan profil mereka dari profil umum sebuah industri.
 - c. Motto yang memikat, sebuah strategi yang baik memiliki moto yang jelas dan memikat.
5. 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.

Berikut merupakan cara membaca nilai dalam *canvas strategy* menurut Kim dan Mauborgne (2005):

- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi *Blue Ocean Strategy* (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 *Red Ocean* (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.

2.1.6 Manajemen Strategi

Setiap pakar mendefinisikan manajemen strategi secara berlainan. Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1988) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut: “Manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarahkan pengembangan suatu strategi yang efektif atau strategis untuk mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi adalah suatu cara bagaimana suatu strategi menentukan sasaran dan membuat keputusan strategis”.

Sedangkan Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (1983) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut: “Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang, termasuk formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi.

Dari uraian penjelasan manajemen strategi yang dikemukakan oleh para ahli, ada sebagian definisi manajemen strategi yang berbeda. Tetapi jika kita simak dari definisi-definisi tersebut maka manajemen strategi merupakan pengelolaan strategi yang bersifat jangka panjang untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka panjang.

2.1.7 Tahapan Manajemen Strategi

Penerapan manajemen strategi dalam manajemen perusahaan melewati beberapa tahapan. Hal itu sesuai dengan perkembangan dan pemahaman perusahaan akan pentingnya penerapan manajemen strategis. Tahapan-tahapan manajemen strategi adalah sebagai berikut:

1. Anggaran

Anggaran adalah model perencanaan perusahaan yang pertama kali dikenal oleh para manajemen dalam membuat perencanaan perusahaan. Menurut Suwarsosno (1996) model ini lahir sekitar enam puluh tahun yang lalu ketika situasi bisnis masih

sederhana dan cenderung stabil. Model ini juga masih dipakai sampai sekarang oleh perusahaan yang masih muda atau perusahaan sederhana.

2. Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang didasarkan pada pencapaian tujuan. Dalam hal ini perusahaan menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, berdasarkan tujuan tersebut lalu perusahaan melakukan analisa kegiatan apa yang harus dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tersebut. Dari analisa tersebut maka perusahaan melaksanakan perencanaan kegiatan yang akan dilaksanakan. Kegiatan-kegiatan tersebut memerlukan asumsi-asumsi yang didasarkan dari peramalan.

3. Perencanaan Strategik

Perencanaan yang didasarkan pada keadaan eksternal (peluang dan ancaman) serta internal (kekuatan dan kelemahan). Hal ini berbeda dengan perencanaan jangka panjang yang didasarkan pada peramalan keadaan yang akan datang. Dalam perencanaan strategis perusahaan berusaha untuk mengamati keadaan eksternal dan internal yang terus berubah. Keadaan itulah yang mendasari perencanaan perusahaan.

4. Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik perencanaan lebih diutamakan pada penerapan dalam pelaksanaan dibandingkan dengan pemakaian metode teoritis tapi kurang sesuai dengan pelaksanaan. Disamping itu, analisis eksternal dan internal untuk menentukan tindakan dilakukan berdasarkan urgensi bukan berdasarkan ritual. Dengan demikian, jika situasi dan kondisi mengharuskan perubahan tindakan perusahaan maka perencanaan harus berubah pada saat atau ini juga.

2.1.8 Tahap-tahap Perencanaan Strategis

Menurut David (2003) proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pada dasarnya tahap ini tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan, seperti:

- a. Analisis pasar
- b. Analisis kompetitor
- c. Analisis komunitas
- d. Analisis pemasok
- e. Analisis pemerintah
- f. Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti:

- a. Laporan keuangan (Neraca, Laba-Rugi, *Cash-flow*, Struktur Pendanaan)
- b. Laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*)
- c. Laporan kegiatan operasional
- d. Laporan kegiatan pemasaran

Dalam tahap ini menggunakan tiga model, diantaranya:

- a. Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)
- b. Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS)
- c. Matriks Profil Kompetitif

2. Tahap Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Pada tahap ini sebaiknya menggunakan beberapa model sekaligus agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat.

Adapun model yang dapat digunakan dalam tahap analisis ini adalah:

- a. Matriks SWOT
- b. Matriks BCG
- c. Matriks Internal Eksternal
- d. Matriks SPACE
- e. Matriks *Grand Strategy*

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap ini merupakan tahapan terakhir dimana semua tahapan telah dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengambilan keputusan yang dirasa tepat dalam penentuan strategi. Keputusan yang dianggap baik akan digunakan dan keputusan yang kurang baik akan disingkirkan/dihilangkan.

2.1.9 Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran merupakan alat analisis, perencanaan, penerapan, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh laba. Menurut Kotler (1980) Manajemen Pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut.

Secara definitif dapat dikatakan bahwa: Konsep Pemasaran adalah sebuah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan (Stanton, 1978).

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan, pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan – tujuan individu atau organisasi. Definisi ini mengakui bahwa manajemen pemasaran adalah proses yang ,melibatkan analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian; yang mencakup barang, jasa, dan gagasan; yang tergantung pada pertukana; dan dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak – pihak yang terlibat (Kotler, 1997).

2.1.10 Unsur Strategi Persaingan, Taktik Pemasaran, dan Nilai Pemasaran

Menurut Rangkuti (1997) unsur strategi persaingan dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

a. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

b. *Targeting*

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

c. *Positioning*

Positioning adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* adalah untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar kedalam benak konsumen.

Terdapat dua unsur taktik pemasaran menurut Rangkuti (1997), yaitu:

- a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.
- b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi, dan tempat.

Unsur nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi dua (Rangkuti, 1997), yaitu:

- a. Merek (*brand*), yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan, sehingga sebaiknya perusahaan selalu meningkatkan *brand equity* nya. Jika *brand equity* dikelola dengan baik maka perusahaan yang bersangkutan akan mendapatkan hal yaitu konsumen akan menerima nilai produknya dan perusahaan tersebut mendapatkan nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek.
- b. Pelayanan (*service*), yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus ditingkatkan.

2.1 Kajian Induktif

Kajian induktif merupakan penelusuran ilmiah dari berbagai penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan masih ada keterkaitan dengan penelitian yang diajukan ini, yaitu “Perencanaan Strategi Baru Pada Perusahaan Pupuk Untuk Menciptakan Ruang Pasar Baru Yang Kompetitif Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”. Penelitian ini dilakukan untuk menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan dan pemasaran yang sesuai dengan keadaan pasar beserta pesaing-pesaingnya. Salah satunya dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* dimana perusahaan akan mencoba keluar dari persaingan yang adadengan mencari pasar yang tidak diminati oleh pesaingnya.

Ada banyak penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai konsep *Blue Ocean Strategi*. Dalam jurnal Shara Noor W. dan Hertiana Ikasari (2014) membahas tentang analisis faktor yang mempengaruhi konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian sayuran di pasar tradisional di kota Semarang. Pengumpulan data dilkaukan dengan menggunakan kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan kepada konsumen yang melakukan pembelian sayuran di Pasar Tradisional Semarang. Dari hasil penelitian mennunjukkan bahwa faktor pembelian yang dilakukan konsumen ada 4, yaitu faktor budaya, faktor, sosial, faktor pribadi, dan faktor psikologis. Dari keempat faktor tersebut terbukti berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian.

Dalam jurnal Hamsani dan Devi Valeriani (2014) menentukan strategi pengembangan bisnis dengan *Blue Ocean Strategy* untuk mengembangkan pariwisata yang ada di Kepulauan Bangka Belitung. Provinsi Bangka Belitung yang merupakan provinsi kepulauan di Indonesia memasuki persaingan dengan provinsi lain dari sektor pariwisata. Pada saat ini dengan persaingan pariwisata yang semakin berat Provinsi Bagka Belitung harus mencari solusi lain dengan mencari pangsa pasar baru yang belum pernah dihadirkan oleh provinsi lain yang ada di Indonesia. Salah satunya yaitu dengan memperbaiki beberapa sektor yang irasa mumpuni yang dirasa dapat bersaing dengan provinsi lain yang ada di Indonesia.

Selanjutnya dalam jurnal yang berjudul “Pendekatan *Blue Ocean Strategy* untuk Meningkatkan Strategi Pelayanan Obat di Apotek K24” (Diana Andriani, 2014). Apotek K-24 merupakan salah satu apotek yang memberikan pelayanan pembelian obat selama 24 jam dengan harga tetap. Persaingan pada ruang pasar khususnya pada ruang pasar dimana Apotek K-24 berkompetisi menjadi tidak sehat. Strategi persaingan yang terjadi diantara apotek adalah strategi diferensiasi, dimana masing-masing apotek saling menunjukkan keunggulannya. 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 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.

Josef Benny Rohy, Abd. Rahman Kadir, dan Syamsu Alam (2014) melakukan penelitian mengenai “*Blue Ocean Strategy* untuk Menetapkan New Business Canvas Model Pada PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)”. PT Pelabuhan Indonesia IV (persero) merupakan salah satu perusahaan yang saat ini menghadapi tuntutan persaingan yang semakin kompetitif pada masa yang akan datang. 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 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 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*.

Nur Pribadiyanto, Mudiantono, dan Utami Tri S (2004) dengan jurnal penelitian “Analisis Faktor-Faktor Orientasi Pasar yang Mempengaruhi Kualitas Layanan dan Relevansinya Terhadap Kinerja Perusahaan”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peranan kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi yang berpengaruh terhadap orientasi pasar, menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas layanan, dan menganalisis pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri dari lima variabel, yaitu: peranan kualitas perencanaan pemasaran, sistem organisasi, orientasi pasar, kualitas layanan, dan kinerja perusahaan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kualitas perencanaan pemasaran dan sistem organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap orientasi pasar. Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pada jurnal penelitian yang dilakukan oleh Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani (2014) dengan judul “Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi”. Strategi bersaing menjadi salah satu kunci untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang telah digunakan oleh perusahaan keluarga CV. Gama Abadi saat ini. Kemudian peneliti mencoba merumuskan strategi baru menggunakan perumusan strategi samudra biru. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Peneliti mencoba menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan alat analisis kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah kemudian dirumuskan menggunakan 6 prinsip perumusan strategi samudra biru. Strategi baru ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

Arief Rachman S, Sugih Arto Pujangkoro, Rosnani Ginting (2013) dalam jurnal penelitian 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. 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.

Pada jurnal penelitian Eka Arjuna Hari Karya (2013) tentang “Formulasi *Blue ocean strategy* pada PT.Gudang Garam Tbk”. Perusahaan yang diteliti adalah PT. Gudang Garam Tbk., beserta cakupan industrinya dengan menggunakan data-data yang dikeluarkan pada periode tahun 2013-2014. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Analisis data primer dan sekunder menggunakan *VRIO Analysis*, *5 Forces Model Porter*, dan *PESTLE Analysis*. Hasil analisis internal dan eksternal menunjukkan bahwa *Current Strategy* PT. Gudang Garam Tbk. memiliki sifat *Red Ocean Strategy (ROS)* dengan ciri-ciri: bersaing di pasar yang sama, melakukan strategi yang sama. Kondisi perusahaan saat dipetakan belum mencapai *level* yang setingkat dengan kompetitor nomor 1. Pembentukan kurva elemen baru menghasilkan 4 tambahan elemen nilai baru yaitu: Diversifikasi produk, Produk isi 10, Kemasan ramah lingkungan dan asbak fleksibel. Hasil analisis pembentukan Strategi Baru sebagai sintesis dari Strategi S-O dan Strategi Kanvas BOS, menghasilkan 10 (sepuluh) butir Strategi Baru bagi PT. Gudang Garam Tbk. Strategi ini diverifikasi dengan *BOI Index*, menunjukkan Strategi Baru memenuhi kaidah dalam hal Utilitas, Harga, Biaya dan Adopsi. Model Strategi baru ini memiliki harapan untuk mendorong perusahaan keluar dari *Red Ocean* menuju *Blue Ocean*.

Penelitian selanjutnya mengenai “Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Waroeng Steak and Shake Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang)” yang diteliti Ratnasari, Srikandi Kumadiji, dan Edy Yulianto (2016). Strategi merupakan ujung tombak keberhasilan dalam persaingan bisnis. Target strategi yang selalu mengarah pada pencapaian pangsa pasar yang luas, membuat setiap perusahaan berusaha mengembangkan strategi yang mutakhir. Penelitian ini bertujuan untuk menerapkan *Blue Ocean Strategy* dalam meningkatkan keunggulan strategi bersaing serta mengetahui faktor atau kondisi lingkungan internal dan faktor eksternal melalui Analisis SWOT. Berdasarkan jenis penelitian dan tujuannya, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Waroeng Steak and Shake telah menerapkan BOS dengan memperluas pangsa pasar dan membuka ruang pasar baru dalam industri rumah makan steak khususnya. Keunggulan bersaing dari Waroeng Steak and Shake diperoleh melalui strategi dengan harga yang ditawarkan terjangkau sehingga mampu menjangkau pasar yang lebih luas.

Pada jurnal penelitian Hermanto (2011) “*Implementation Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru) at Group Wings”. Penelitian bertujuan agar kita dapat belajar dan memahami suatu pemikiran baru dalam kerangka “*Industrial and Management Strategic*”. Penelitian ini adalah penelitian studi literature dimana data-data pendukung peneliti diperoleh dari sumber-sumber artikel, majalah, jurnal, dari Group Wings yang didapatkan dari survey pada cabang-cabang perusahaan grup wing yang berlokasi di Jakarta. Group Wings mempunyai pesaing dalam pemasaran produknya seperti raksasa Unilever dan Perusahaan Orang Tua. Dimana untuk produk deterjen Unilever mempunyai Rinso sedangkan Wings mempunyai Daia. Hasil penelitian yang diperoleh adalah untuk dapat menjadi berbeda dari yang lain tidak harus selalu dengan berusaha menciptakan ruang pasar baru. Hal itu bisa dimulai dari *value innovation*, atau hanya sekedar memberikan *value added* pada produk/jasa yang ditawarkan. Pada *Blue Ocean Strategy* terdapat ciri strategi yang baik, sebagaimana ditunjukkan oleh kanvas strategi. Kurva nilai memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi, setiap yang memiliki yang fokus dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus jelas dengan menunjukkan fokus tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek penelitian

Objek penelitian adalah pokok bahasan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Arikunto, 2002). Adapun yang menjadi objek penelitian yang dilakukan adalah pada PT. Indmira sebuah perusahaan yang memproduksi pupuk untuk berbagai macam jenis tanaman dan para konsumen yang menggunakan pupuk.

3.2 Jenis Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder, dimana:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber. Data primer diperoleh dari pihak manajemen PT Indmira dan responden yang dijadikan sebagai objek penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung dari data primer. Data sekunder didapatkan dari kajian literature atau studi pustaka untuk memperoleh informasi dan landasan teori berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data mengenai profil perusahaan dan lainnya diperoleh dari website PT Indmira, sedangkan untuk data lainnya peneliti sukar atau memperoleh data dari sumber data sekunder, dan mungkin juga menyangkut hal-hal yang sangat pribadi sehingga sukar data itu didapat.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang sesuai agar dapat membantu dalam melakukan penelitian maka perlu menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan

Metode pengumpulan data dengan penelitian secara langsung serta yang dijadikan objek penelitian adalah PT. Indmira yang berada di Jl. Kaliurang km 16,3 Pakem, Yogyakarta dan empat kabupaten yang ada di wilayah Yogyakarta.

2. Metode Wawancara

Merupakan cara memperoleh data dengan melakukan percakapan atau wawancara dengan sumbernya langsung untuk dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian.

3. Kuesioner

Metode ini digunakan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat untuk diberikan pada responden dan pihak yang terkait dengan penelitian untuk memperoleh informasi dan data yang dibutuhkan dalam penelitian.

4. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan studi pustaka yaitu dengan mengambil informasi melalui teori-teori, buku panduan, jurnal, dan literature terkait permasalahan yang sama dengan penelitian yang dilakukan.

3.4 Pengolahan dan Analisis Data

Setelah data-data yang dibutuhkan didapatkan, langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut dengan model matematis yang sesuai dengan metode yang digunakan. Setelah itu dilakukan pengolahan data, yang kemudian dianalisis hasilnya dalam bentuk kesimpulan dari penelitian ini.

3.4.1 Teknik Pengolahan Data

Pada bagian teknik pengolahan dan analisis data, akan dijelaskan secara singkat dari tahapan dalam penerapan *Blue Ocean Strategy*. Berikut adalah tahapan-tahapan dalam pengolahan data:

1. Melakukan pengamatan secara langsung di perusahaan.
2. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan dan konsumen.
3. Membuat kuesioner daftar pertanyaan dan disebar ke 400 responden.
4. Membuat kanvas strategi awal (untuk melihat posisi antara objek yang sedang diteliti dengan pesaing pada keadaan sesungguhnya).
5. Melakukan empat langkah kerja dari *Blue Ocean Strategy*, yaitu menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan.
6. Membuat Skema Hapuskan- Kurangi- Tingkatkan- Ciptakan dan menentukan fokus gerakan menjauh serta strategi berdasarkan *Blue Ocean Strategy*.

3.4.2 Analisis Hasil

Tahap analisa hasil ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap dari penelitian yang telah dilakukan, yang secara spesifik mengarah kepada analisis implementasi sebelum ditarik sebuah kesimpulan.

3.4.3 Kesimpulan dan Saran

Tahap terakhir dari penelitian ini adalah menyimpulkan permasalahan yang telah diselesaikan, setelah dilakukan analisis permasalahan yang dipecahkan. Penarikan kesimpulan bertujuan untuk merangkum hasil akhir dari penelitian. Sedangkan saran diberikan untuk memberikan masukan kepada pihak perusahaan untuk penyelesaian permasalahan yang dihadapi.

3.5 Perancangan Penelitian

Pada dasarnya, metode penelitian yang dilakukan peneliti dapat dibagi menjadi beberapa tahapan utama, yaitu tahap persiapan, identifikasi masalah, studi lapangan, studi literature, tahap pengumpulan, dan pengolahan data, serta analisa hasil dan kesimpulan.

1. Tahap Persiapan

Tahap ini merupakan tahap awal dengan mengumpulkan informasi, permasalahan yang terjadi, dan membentuk sebuah tujuan dari tujuan penelitian ini.

2. Identifikasi Masalah

Setelah dilakukan pengumpulan data dan informasi maka tahap selanjutnya adalah identifikasi masalah. Pada tahap ini dilakukan identifikasi permasalahan apa yang terjadi di lapangan atau tempat penelitian. Permasalahan tersebut dirangkum dan dibentuk menjadi dasar untuk menggunakan suatu metode untuk menyelesaikannya

3. Studi Lapangan

Penelitian ini dilakukan di PT. Indmira dengan meninjau lokasi dari penelitian secara langsung. Peneliti melakukan observasi secara langsung guna mencari permasalahan yang ada di lapangan dan cara menyelesaikan permasalahan tersebut.

4. Studi Literatur

Setelah melakukan studi lapangan dan melakukan observasi secara langsung maka akan menemukan permasalahan yang ada di perusahaan. Dengan menggunakan jurnal, buku-buku, teori atau sumber lainnya peneliti mencari penyelesaian paling tepat dari permasalahan yang dihadapi dari literatur-literatur yang ada. Dengan menggunakan literatur peneliti juga dapat melakukan perbandingan dengan permasalahan yang sama dari literatur tersebut.

5. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Setelah mencari literatur dan metode penyelesaian dari permasalahan yang dihadapi di lapangan maka selanjutnya dilakukan pengumpulan data. Pengumpulan data tersebut dilakukan dengan wawancara langsung kepada objek atau jika diperlukan dapat dengan menggunakan kuesioner. Setelah data yang dibutuhkan dirasa cukup maka selanjutnya yaitu pengolahan data.

6. Analisa dan Kesimpulan Data

Setelah dilakukan pengolahan data maka tahap terakhir yaitu adalah melakukan analisa dari data yang sudah diolah. Setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

3.6 Alur Penelitian



Gambar 3. 1 *Flowchart* Penelitian

3.7 Hasil Penelitian

Setelah melakukan perancangan penelitian maka dari penelitian ini diharapkan memperoleh hasil yang dapat menjawab rumusan masalah yang ada. Selain itu dapat memberikan saran dan masukan kepada perusahaan dalam penerapan dan perancangan strategi baru dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy* untuk dapat bersaing dengan lebih kompetitif serta memenangkan pasar yang ada dan keluar dari *Red Ocean* yang saat ini banyak ditemukan antar persaingan di industri pembuatan pupuk.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Gambaran Perusahaan

Indmira adalah perusahaan berbasis teknologi yang telah melakukan penelitian dan pengembangan agrokomplek (pertanian, kehutanan, peternakan, dan perikanan) dan rehabilitasi lingkungan sejak tahun 1985. Perusahaan ini berada di wilayah Yogyakarta tepatnya di Jl. Kaliurang KM.16,3, Umbulmartani, Pakem, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55584. PT Indmira mempunyai fasilitas riset yang selalu diperbarui, disertain meyempurnakan formula dan aplikasi produk. Pengembangan pestisida organik dan pakan hewan alami juga sedang dilakukan. Selain itu, PT Indmira memiliki fasilitas riset lapangan untuk mengembangkan teknologi dan manajemen produksi. Dengan jaminan teknologi tersebut, produk-produk PT Indmira akan selalu *up to date* dan sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Manufaktur yang dimiliki PT Indmira dirancang sedemikian rupa hingga mampu mengakomodasi kebutuhan konsumen, bahkan dapat menghasilkan *customized product* dengan skala tertentu. Produk yang dimiliki Indmira merupakan produk-produk yang ramah lingkungan, produk tersebut dibuat dari bahan baku yang terbarukan dan tidak membahayakan lingkungan. Diproses dalam pabrik yang menggunakan konsep *zero emission*. Lahan-lahan produksi PT Indmira dan mitra-mitra kami menggunakan konsep pertanian berkelanjutan dengan pemupukkan berimbang, pestisida organik dan pengelolaan lingkungan yang baik.

Perusahaan yang menjadi bagian dari Indmira grup terdiri dari empat mitra, diantaranya PT Indmira, PT Citra Nusa Niaga (Penjualan dan Distribusi), PT Indmira Andalan Teknologi (Peningkatan Tanah dan Pengelolaan Limbah), dan PT Indmira Mitra Internasional (Perdagangan Asing). Kantor pemasaran (*marketing office*) dari Indmira terletak di Menara Prima I, Unit B, lantai 2 Jalan DR. Ide Anak Agung Gde Blok 6.2, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta Selatan, 12950.

4.1.2 Faktor Internal

Indmira merupakan salah satu perusahaan pupuk berbasis teknologi di Yogyakarta yang telah melakukan penelitian dan pengembangan agrokomplek sejak tahun 1985. Prestasi yang sudah didapatkan adalah "Kehati Award" dari Universitas Negeri Yogyakarta dan dinominasikan untuk Nasional "Kehati Award" dalam mempromosikan keanekaragaman hayati dan pertanian berkelanjutan pada tahun 2011 (PT. INDMIRA, 2014). PT. INDMIRA berlokasi di Jalan Kaliurang Km 16,3 Yogyakarta, yang merupakan perusahaan agroindustri yang profesional, potensi dan berkembang di Indonesia. PT. INDMIRA telah menghasilkan produk perbaikan ekosistem berupa pupuk organik, suplemen ternak, pembenah tanah dan suplemen tanaman.

Segmentasi pemasaran dari Indmira adalah untuk semua kalangan usaha tani yang ada di empat wilayah kabupaten Yogyakarta, selain itu penggunaan pupuk organik pada empat wilayah kabupaten di Yogyakarta dirasa masih kurang dan sedikit. Dalam menjalankan proses bisnisnya dan pencapaian visi, perusahaan memiliki landasan nilai utama yang dikenal dengan sebutan INDMIRA WAY atau 8 Nilai Utama Indmira, yaitu *innovation* (inovasi), *quality* (kualitas), *solution* (solusi), *integrity* (integritas), *natural friendly* (sahabat alam), *care* (peduli), *team work* (bekerja sama), dan *leadership* (kepemimpinan). Dari kedelapan landasan nilai utama yang dimiliki Indmira dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. *Innovation* (Inovasi)

Melihat secara lengkap peluang perbaikan dan mengupayakan perbaikan, pengembangan, gagasan, penemuan hal yang baru hingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan, bisnis ataupun manusia secara luas.

b. *Quality* (Kualitas)

Menjaga efektivitas pelaksanaan pekerjaan/produk agar dapat mencapai suatu sasaran/target yang telah ditentukan dengan cara memonitor perkembangan pekerjaan secara intensif, membandingkan antara rencana dengan aktualisasi, dan mengambil tindakan perbaikan secara akurat dan efektif.

c. *Solution* (Solusi)

Fokus pada solusi bisnis yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi perbaikan alam dan kesejahteraan masyarakat secara luas. Memberikan solusi untuk menjaga ekosistem yang lebih baik dan berkelanjutan.

d. *Integrity* (Integritas)

Bertanggung jawab dan bertindak konsisten secara professional sesuai dengan nilai-nilai, peraturan dan kebijakan perusahaan serta tetap konsekuen meski dalam keadaan yang sulit.

e. *Natural Friendly* (Sahabat Alam)

Menjaga dan melindungi hak-hak serta melestarikan lingkungan dan alam yang lebih sehat dan bersahabat untuk masa depan bumi yang lebih baik.

f. *Care* (Peduli)

Memberikan kontribusi positif kepada rekan kerja, masyarakat maupun kepada lingkungan hidup. Setiap karyawan memberikan perhatian terhadap masalah yang terjadi di lingkungan dan memberikan kontribusi positif dengan cara membantu memecahkan masalah.

g. *Team Work* (Bekerja Sama)

Membina hubungan kerja yang bersinergi serta memberikan kontribusi efektif terhadap aktifitas kelompok dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. *Leadership* (Kepemimpinan)

Berinisiatif, mengelola, dan mengembangkan diri sendiri serta orang lain dalam menggunakan berbagai macam peran dan gaya kepemimpinan secara fleksibel sesuai dengan situasi dan kondisi baik pekerjaan maupun tim kerja sehingga dapat mencapai sasaran perusahaan.

Beberapa produk yang di produksi oleh Indmira adalah nutrisi ternak, pupuk organik, obat-obatan dan saran, dan perbaikan lahan. Dari keempat produk tersebut ada berbagai macam jenisnya, mulai dari nutrisi ternak yaitu produk yang diproduksi untuk memenuhi tuntutan peningkatan kualitas dan kuantitas hasil ternak, produknya adalah vitalind (suplemen alami unggas) dan SAN tambak. Pupuk organik, kerusakan fisik, kimia dan biologis lahan pertanian dapat menurunkan kuantitas dan kualitas hasil pertanian. Sistem pengelolaan hara terpadu yang menggabungkan pupuk organik dan makro-pupuk (pupuk anorganik) yang didasarkan pada konsep praktek pertanian yang baik diharapkan dapat meningkatkan produktivitas tanaman untuk ketahanan pangan sekaligus melindungi lingkungan, produk yang dihasilkan adalah SNN, Asbun, SAN, Namira, *Supermax*, *Hortind*, Pos Tiara, dan SNN.

Indmira memproduksi berbagai macam suplemen tanaman untuk meningkatkan produktivitas tanaman dengan menggunakan bahan-bahan organik dan teknologi ramah lingkungan, produk diantaranya *Tricogreen* dan *Stickpol*. Untuk perbaikan lahan, ada peningkatan jumlah lahan kritis baru-baru ini. Indmira menghasilkan SAN Pembenh Tanah dan SAN RBTL, zat rehabilitasi lahan untuk memperbaiki lahan yang rusak dan kritis, dengan produk diantaranya SAN RBT dan SAN PT.



Gambar 4. 1 Produk PT Indmira

4.1.3 Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Wiliams, 2001). Kategori lingkungan/faktor eksternal perusahaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal organisasi yang terdiri dari faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup yang luas dan terlepas dari operasi perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut diantaranya:

a. Ekonomi

Yogyakarta merupakan kota tujuan wisata yang terkenal di Indonesia dan mancanegara, selain itu Yogyakarta dikenal dengan sebutan kota pelajar di mana banyak terdapat pelajar/mahasiswa yang melanjutkan pendidikannya di Perguruan Tinggi/ Universitas-Universitas yang berada di Yogyakarta. Perekonomian Indonesia yang sedang naik dapat menaikkan minat beli dari masyarakat pendatang maupun yang ada di dalamnya.

b. Pemerintahan

Pemerintah Provinsi Yogyakarta saat ini sangat gencar dalam mempromosikan Yogyakarta mulai dari merevitalisasi kawasan tujuan wisata dan memperkenalkan kekayaan budaya yang ada maupun peninggalan-peninggalan bersejarah lainnya untuk dapat menarik wisatawan dari daerah lain maupun luar.

c. Politik

Kondisi politik di Yogyakarta jarang terjadi gejolak yang disebabkan sistem pemilihan Gubernur Yogyakarta sudah tradisi merupakan Raja dari Kraton Yogyakarta dan Wakil Gubernur merupakan Raja dari Pakualaman. Pemilihan kepala daerah di Yogyakarta juga minim akan konflik yang akan mengganggu kestabilan perekonomian yang ada di Yogyakarta. Kondisi politik Yogyakarta tersebut memberikan rasa aman kepada calon wisatawan yang datang berlibur ke Yogyakarta.

d. Sosial

Masyarakat Jawa, Yogyakarta khususnya memiliki kehidupan sosial yang tinggi. Masyarakat Yogyakarta juga dikenal ramah dan santun oleh para pendatang maupun wisatawan. Hal tersebut memberikan sisi positif dalam meningkatkan minat pendatang untuk berkunjung ke Yogyakarta.

e. Teknologi

Kemajuan teknologi memberikan manfaat bagi pelaku bisnis yang ada di dalamnya untuk memajukan bisnisnya. Dengan semakin berkembangnya teknologi yang ada sekarang ini, dapat memasarkan dan mempromosikan serta memperkenalkan bisnis/produk kepada masyarakat yang ada di sekitar maupun dari luar daerah lain.

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan 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 serta tanggapan kompetitifnya (Hitt, 2001).

Berikut merupakan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan di dunia industri adalah sebagai berikut:

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

4.2 Pengolahan Data

a. Faktor Eksternal

Berdasarkan penjelasan dari faktor eksternal yang ada, maka dapat diperoleh beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman dari Perusahaan Indmira, yaitu:

1. Indikator Peluang

- a. Memiliki mitra yang berhubungan langsung dengan perusahaan.

- b. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta
 - c. Perekonomian Indonesia yang terus meningkat.
 - d. Kondisi politik yang stabil.
 - e. Berkembangnya teknologi sebagai modal/alat untuk memasarkan produk dan melakukan penjualan
2. Indikator Ancaman
- a. Adanya pesaing yang memiliki nilai produk yang lebih unggul.
 - b. Harga bahan baku yang semakin mahal
 - c. Biaya perawatan (*maintenance*) dari teknologi atau mesin yang digunakan cukup mahal.
 - d. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.
 - e. Konsumen yang semakin kritis dengan produk yang dihasilkan.
- b. Faktor Internal

Dari penelitian yang dilakukan terdapat 15 variabel yang dicantumkan dalam kuesioner, diantaranya:

- X₁ : Harga terjangkau
- X₂ : Manfaat produk
- X₃ : Harga sesuai kualitas
- X₄ : *Branding* (merek)
- X₅ : Kualitas produk
- X₆ : Khasiat produk
- X₇ : Kemudahan informasi
- X₈ : Promosi produk
- X₉ : Sistem pendistribusian
- X₁₀ : Kualitas pelayanan
- X₁₁ : Keragaman produk
- X₁₂ : Warna kemasan
- X₁₃ : Kemudahan penggunaan
- X₁₄ : Garansi produk

Dari 14 variabel tersebut selanjutnya disebarkan kepada responden yang terkait dengan penelitian untuk memperoleh informasi dan data yang digunakan dalam penelitian. Hasil dari kuesioner tersebut digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari PT Indmira. Metode pengambilan data ada berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan *rating scale* dengan skala rating 1 sampai 4 (Sugiyono, 2006). Skala tersebut digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat harapan yang didefinisikan sebagai berikut:

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

4.2.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui sejauh mana data yang ada dapat mewakili sejumlah sampel dari populasi. Dalam penelitian ini jumlah kuesioner yang digunakan adalah sebanyak 58 yang dibagikan kepada responden. Ukuran sampel lebih dari 30 sampai dengan 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian (Sekaran, 2006), sehingga dapat dikatakan jika data yang digunakan berjumlah 58 maka data tersebut dapat digunakan dalam penelitian. Rumus yang digunakan untuk uji kecukupan data menurut Suharsimi Arikunto (2010) adalah:

$$n = \frac{Z^2 p.q}{e^2} \dots\dots\dots (4.1)$$

Keterangan:

N : Ukuran Sampel

Z : *Standard Score*

e : *Sampling Error*

P : Proporsi harus dalam populasi

q : Presentase kuesioner cacat ($q = 1-p$)

Maka dapat dilakukan uji kecukupan data sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,64)^2 \times (0,96) \cdot (0,04)}{(0,05)^2} = 41,312$$

Dari perhitungan diatas data yang dibutuhkan untuk sampel sebanyak 41,312 atau ± 41 data, karena ukuran sampel lebih besar dari data yang diuji maka data yang diperoleh dikatakan cukup.

4.2.2 Uji Validitas

Ho : Nilai r hitung lebih besar dari r tabel (valid)

Hi : Nilai r hitung kurang dari r tabel (tidak valid)

Teknik pertama dan populer yang digunakan adalah teknik Korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh Pearson.

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \dots\dots\dots (4.2)$$

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

$\sum X$: Jumlah skor item

$\sum Y$: Jumlah skor total item

n : Jumlah responden

Perhitungan Tingkat Signifikansi (α)

$\alpha = 0,05$

df = n-2

= 58 - 2

= 56

r tabel = 0,2586

Tabel 4. 1 Uji Validitas PT Indmira

variabel	r tabel	r hitung	keterangan
X ₁	0.2586	0.469	Valid
X ₂	0.2586	0.375	Valid
X ₃	0.2586	0.595	Valid
X ₄	0.2586	0.612	Valid
X ₅	0.2586	0.438	Valid
X ₆	0.2586	0.499	Valid
X ₇	0.2586	0.37	Valid
X ₈	0.2586	0.627	Valid
X ₉	0.2586	0.501	Valid
X ₁₀	0.2586	0.491	Valid
X ₁₁	0.2586	0.389	Valid
X ₁₂	0.2586	0.473	Valid
X ₁₃	0.2586	0.626	Valid
X ₁₄	0.2586	0.502	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas r hitung dengan menggunakan *software* SPSS didapatkan bahwa 14 variabel data yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid, karena nilai r hitung > r tabel.

Tabel 4. 2 Uji Validitas PT Natural Nussantara

variabel	r tabel	r hitung	keterangan
X ₁	0.2586	0.538	Valid
X ₂	0.2586	0.47	Valid
X ₃	0.2586	0.549	Valid
X ₄	0.2586	0.728	Valid
X ₅	0.2586	0.579	Valid
X ₆	0.2586	0.588	Valid
X ₇	0.2586	0.561	Valid
X ₈	0.2586	0.505	Valid
X ₉	0.2586	0.514	Valid

variabel	r tabel	r hitung	keterangan
X ₁₀	0.2586	0.34	Valid
X ₁₁	0.2586	0.368	Valid
X ₁₂	0.2586	0.581	Valid
X ₁₃	0.2586	0.534	Valid
X ₁₄	0.2586	0.52	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas r hitung dengan menggunakan *software* SPSS didapatkan bahwa 14 variabel data yang digunakan dalam penelitian dinyatakan valid, karena nilai r hitung > r tabel.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Ho : Data hasil kuesioner reliable

Hi : Data hasil kuesioner tidak reliable

Rumus *Cronbach Alpha* :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right) \dots\dots\dots(4.3)$$

Keterangan :

r₁₁ : Rehabilitasi yang dicari

n : Jumlah item pertanyaan

∑σ_t² : Jumlah varians skor tiap-tiap item

σ_t² : Varians total

Tabel 4. 3 Uji Reliabilitas PT Indmira dan PT Natural Nusantara

Perusahaan	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Batas Bawah	Keterangan
PT Indmira	0,765	0,60	Reliabel
PT Natural Nusantara	0,802	0,60	Reliabel

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai dari reliabilitas masing-masing perusahaan >0,60 (nilai *Cronbach Alpha*), sehingga dapat diambil kesimpulan variabel-variabel yang ada dalam kuesioner dikatakan reliabel.

4.2.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Dari masing-masing data yang diperoleh dari setiap variabel, dihitung bobot rata-ratanya. Berikut merupakan perhitungan bobot rata-rata yang dapat menggunakan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \dots\dots\dots (4.4)$$

Keterangan :

- $\bar{X}$: Bobot rata-rata
 X_i : Data dari kuesioner
 N : Jumlah responden

Sehingga diperoleh bobot rata-rata sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Bobot Rata-Rata Hasil Kuesioner PT Indmira

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄
2.78	2.66	2.71	2.88	2.81	2.79	2.59	2.95	3.03	3.16	2.78	2.72	2.76	2.93

Tabel 4. 5 Bobot Rata-Rata Hasil Kuesioner PT Natural Nusantara

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄
2.7	2.98	3.15	2.83	2.74	2.86	3.17	3.1	2.64	3.14	3.19	2.86	2.72	2.84

4.2.5 Penentuan Nilai *Strength* dan *Weakness*

Nilai rata-rata yang diperoleh dari setiap variabel selanjutnya akan dibandingkan untuk menentukan variabel mana yang dijadikan *strength* dan *weakness*. Jika nilai rata-rata PT

Indmira > PT Natural Nusantara maka dijadikan sebagai *strength* dan jika nilai rata-rata PT Indmira < PT Natural Nusantara, maka variabel tersebut dijadikan *weakness*.

Tabel 4. 6 Penentuan *Strength* dan *Weakness*

Variabel	PT Indmira	PT Natural Nusantara	Keterangan
X ₁	2.77586	2.7069	<i>Strength</i>
X ₂	2.65517	2.98276	<i>Weakness</i>
X ₃	2.7069	3.15517	<i>Weakness</i>
X ₄	2.87931	2.82759	<i>Strength</i>
X ₅	2.81034	2.74138	<i>Strength</i>
X ₆	2.7931	2.86207	<i>Weakness</i>
X ₇	2.58621	3.17241	<i>Weakness</i>
X ₈	2.94828	3.10345	<i>Weakness</i>
X ₉	3.03448	2.63793	<i>Strength</i>
X ₁₀	3.15517	3.13793	<i>Strength</i>
X ₁₁	2.77586	3.18966	<i>Weakness</i>
X ₁₂	2.72414	2.86207	<i>Weakness</i>
X ₁₃	2.75862	2.72414	<i>Strength</i>
X ₁₄	2.93103	2.84483	<i>Strength</i>

4.3 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Penjelasan matriks evaluasi dari faktor eksternal:

1. Faktor-faktor strategi eksternal berupa peluang dan ancaman yang diperoleh dari lingkungan luar perusahaan.
2. Pembobotan dimulai dari 0 (tidak penting) sampai 1 (sangat penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari perusahaan diberikan bobot yang tinggi.
3. *Rating* menunjukkan seberapa efektif strategi yang dimiliki perusahaan saat ini sehingga dapat menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai *rating* dimulai dari *rating* 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 ancaman sangat besar diberi *rating* 1 dan jika ancaman kecil diberi *rating* 4.

Tabel 4. 7 Matriks EFAS PT Indmira

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Memiliki mitra yang berhubungan langsung dengan perusahaan.	0.2	4	0.8
2	Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta	0.1	3	0.3
3	Perekonomian Indonesia yang terus meningkat.	0.05	2	0.1
4	Kondisi politik yang stabil.	0.05	1	0.05
5	Berkembangnya teknologi sebagai modal/alat untuk memasarkan produk dan melakukan penjualan	0.2	3	0.6
Jumlah		0.6	13	1.85
Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Ancaman)				
1	Adanya pesaing yang memiliki tingkatan produk yang lebih unggul.	0.05	3	0,05
2	Harga bahan baku yang semakin mahal	0.1	2	0.2
3	Biaya perawatan (<i>maintenance</i>) dari teknologi yang ada cukup mahal.	0.1	2	0.2
4	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.	0.05	2	0.05
5	Konsumen yang semakin kritis dengan produk yang dihasilkan.	0.1	3	0.3
Jumlah		0.4	12	0.95
Total		1		2.8

Tabel 4. 8 Matriks EFAS PT Natural Nusantara

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
1	Memiliki mitra yang berhubungan langsung dengan perusahaan.	0.2	4	0.8
2	Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta	0.1	4	0.3
3	Perekonomian Indonesia yang terus meningkat.	0.05	2	0.1
4	Kondisi politik yang stabil.	0.05	1	0.05
5	Berkembangnya teknologi sebagai modal/alat untuk memasarkan produk dan melakukan penjualan	0.2	3	0.6
Jumlah		0.6	14	1.95
Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Ancaman)				
1	Adanya pesaing yang memiliki tingkatan produk yang lebih unggul.	0.05	2	0,05
2	Harga bahan baku yang semakin mahal	0.1	1	0.2

No	Faktor-Faktor Strategi Eksternal (Peluang)	Bobot	Rating	Skor
3	Biaya perawatan (<i>maintenance</i>) dari teknologi yang ada cukup mahal.	0.1	3	0.2
4	Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.	0.05	1	0.05
5	Konsumen yang semakin kritis dengan produk yang dihasilkan.	0.1	2	0.3
Jumlah		0.4	9	0.75
Total		1		2.7

4.4 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan matriks evaluasi dari faktor internal:

1. Faktor-faktor strategi internal berupa kekuatan dan kelemahan yang diperoleh dalam perusahaan.
2. Pembobotan dimulai dari 0 (tidak penting) sampai 1 (sangat penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari perusahaan diberikan bobot yang tinggi.
3. *Rating* menunjukkan seberapa efektif strategi yang dimiliki perusahaan saat ini sehingga dapat 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 kelemahan sangat besar diberi *rating* 1 dan jika kelemahan kecil diberi *rating* 4.

Tabel 4. 9 Matriks IFAS PT Indmira

No	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Harga produk PT Indmira	0.1	4	0.4
2	<i>Branding</i> (merek) dari PT Indmira	0.05	3	0.15
3	Sistem pendistribusian pada PT Indmira	0.05	2	0.1
4	Kualitas produk PT Indmira	0.1	4	0.4
5	Kualitas pelayanan pada PT Indmira	0.05	2	0.1
6	Kemudahan penggunaan produk dari PT Indmira	0.05	2	0.1
7	Garansi produk yang diberikan PT Indmira	0.1	3	0.3
Jumlah		0.5	20	1.55
No	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kelemahan)			

1	Harga sesuai kualitas PT Indmira	0.05	3	0.15
2	Manfaat produk dari PT Indmira	0,1	4	0.2
3	Warna kemasan produk PT Indmira	0.05	3	0.15
4	Khasiat produk yang dimiliki PT Indmira	0.1	3	0.3
5	Kemudahan informasi dari PT Indmira	0.05	2	0.1
6	Promosi produk PT Indmira	0.05	2	0.1
7	Keragaman produk yang dimiliki PT Indmira	0.1	2	0.2
Jumlah		0.5	19	1.2
Total		1		2.75

Tabel 4. 10 Matriks IFAS PT Natural Nusantara

No	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kekuatan)	Bobot	Rating	Skor
1	Harga sesuai kualitas produk PT Natural Nusantara	0.05	3	0.15
2	Manfaat produk dari PT Natural Nusantara	0,1	4	0.2
3	Warna kemasan produk PT Natural Nusantara	0.05	3	0.15
4	Khasiat produk pada PT Natural Nusantara	0.1	4	0.4
5	Promosi pada PT Natural Nusantara sudah meluas	0.05	2	0.1
6	Kemudahan informasi di PT Natural Nusantara	0.05	2	0.2
7	Keragaman produk di PT Natural Nusantara	0.1	3	0.3
Jumlah		0.5	21	1.4
No	Faktor-Faktor Strategi Internal (Kelemahan)			
1	Harga produk PT Natural Nusantara	0.1	3	0.3
2	Kualitas produk pada PT Natural Nusantara	0.05	3	0.15
3	<i>Branding</i> (merek) PT Natural Nusantara	0.05	2	0.1
4	Sistem pendistribusian pada PT Natural Nusantara	0.1	3	0.3
5	Kualitas pelayanan pada PT Natural Nusantara	0.05	4	0.2
6	Kemudahan penggunaan produk PT Natural Nusantara	0.05	2	0.1
7	Garansi produk pada PT Natural Nusantara	0.1	3	0.3
Jumlah		0.5	20	1.45
Total		1		2.85

4.5 Matriks Faktor Persaingan

Matriks faktor persaingan yaitu adalah faktor persaingan dari kedua perusahaan yang kemudian dibandingkan kedua hasilnya. Semakin besar nilai bobot, maka menunjukkan

bahwa tingkat kepentingan dari masing-masing faktor semakin besar. Nilai skala diberikan atas dasar keadaan dari perusahaan.

Berikut ini merupakan penjelasan dari setiap nilai rating yang diberikan:

1. Nilai *rating* 1

Jika perusahaan dalam kondisi sangat lemah dibandingkan pesaing.

2. Nilai *rating* 2

Jika perusahaan dalam kondisi sedikit lemah dibandingkan pesaing.

3. Nilai *rating* 3

Jika perusahaan dalam kondisi sedikit lebih kuat dibandingkan pesaing.

4. Nilai *rating* 4

Jika perusahaan dalam kondisi lebih kuat dibandingkan pesaing.

Tabel 4. 11 Matriks Profil Persaingan

No	Faktor Strategi	Bobot	PT Indmira		PT Natural Nusantara	
			Skala	Skor	Skala	Skor
1	Harga Terjangkau	0.05	2	0.1	4	0.2
2	Manfaat produk	0.1	3	0.3	4	0.4
3	Harga sesuai kualitas	0.05	2	0.1	3	0.15
4	<i>Branding</i> (merek) perusahaan	0.1	2	0.2	3	0.15
5	Kualitas produk	0.1	4	0.4	2	0.2
6	Khasiat produk	0.05	3	0.15	2	0.2
7	Kemudahan informasi	0.05	1	0.05	3	0.15
8	Promosi produk	0.1	2	0.2	3	0.15
9	Sistem pendistribusian	0.05	3	0.15	2	0.1
10	Kualitas pelayanan yang baik	0.05	3	0.15	2	0.1
11	Keragaman produk	0.1	2	0.2	3	0.3
12	Warna kemasan produk	0.05	2	0.1	2	0.1
13	Kemudahan penggunaan produk	0.05	3	0.15	2	0.1
14	Garansi produk	0.1	4	0.4	3	0.3
Jumlah		1	2.65		2.8	

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Matriks EFAS

Pada matriks EFAS menunjukkan adanya beberapa faktor yang dapat dijadikan peluang dan ancaman dari PT Indmira.

- a. Peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT Indmira adalah:
 1. Memiliki mitra yang berhubungan langsung dengan perusahaan
 2. Banyak wisatawan ataupun pendatang yang datang ke Yogyakarta.
 3. Perekonomian di Indonesia yang semakin meningkat.
 4. Kondisi politik yang stabil.
 5. Berkembangnya teknologi sebagai modal/alat untuk memasarkan produk dan melakukan penjualan.
- b. Ancaman yang harus diwaspadai oleh PT Indmira adalah:
 1. Adanya pesaing yang memiliki nilai produk yang lebih unggul.
 2. Harga bahan baku yang semakin mahal.
 3. Biaya perawatan (*maintenance*) dari teknologi atau mesin yang digunakan cukup mahal.
 4. Persaingan harga produk dengan pesaing yang semakin sengit.
 5. Konsumen yang semakin kritis dengan produk yang dihasilkan.

5.2 Analisis Matriks IFAS

Dari matriks IFAS dapat diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari PT Indmira.

- a. Kekuatan yang dapat dimanfaatkan dari PT Indmira adalah:

1. Kualitas produk PT Indmira.
 2. *Branding* (merek) pada PT Indmira.
 3. Sistem pendistribusian PT Indmira.
 4. Pelayanan yang diberikan toko penjualan dari PT Indmira.
 5. Warna kemasan produk PT Indmira.
 6. Kemudahan penggunaan produk dari PT Indmira.
 7. Garansi produk yang diberikan PT Indmira.
- b. Kelemahan yang dimiliki oleh PT Indmira adalah:
1. Harga produk masih mahal
 2. Produk kurang bermanfaat.
 3. Harga yang ditawarkan tidak sesuai kualitas
 4. Khasiat produk masih kurang.
 5. Informasi susah diperoleh
 6. Kurang dalam melakukan promosi
 7. Keragaman produk yang dimiliki PT Indmira.

5.3 Pendekatan Kuantitatif

Berdasarkan hasil perhitungan selisih skor antara kekuatan dan kelemahan dari matriks IFAS yaitu total skor dari kekuatan yaitu 1,55 dan dari kelemahan yaitu 1,2 sehingga didapatkan selisih skor -0,35 (dijadikan sumbu x). Kemudian selisih skor antara peluang dan ancaman matriks EFAS yaitu total skor dari peluang adalah 1,85 dan total skor dari ancaman sebesar 0,95 sehingga diperoleh selisih 0,9 (dijadikan sumbu y).

Keterangan diagram analisis SWOT :

1 Kuadran I

Kuadran I merupakan posisi terbaik karena perusahaan berada pada posisi yang kuat dan berpeluang dalam pasar.

2 Kuadran II

Pada kuadran II meskipun perusahaan menghadapi ancaman akan tetapi perusahaan masih memiliki kekuatan dari internal perusahaan.

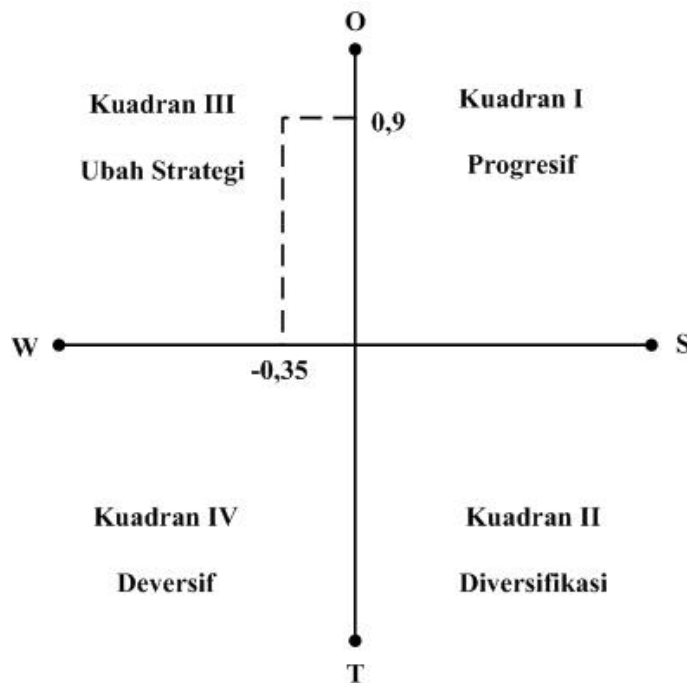
3 Kuadran III

Pada kuadran ini perusahaan menghadapi persaingan pasar yang besar dan terdapat kelemahan dari internal perusahaan sehingga perlu dilakukan perubahan strategi.

4 Kuadran IV

Pada kuadran IV merupakan kuadran dengan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal dari perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan diagram analisis SWOT perusahaan berada pada kuadran III yang berarti perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar akan tetapi juga menghadapi kendala kelemahan internal, sehingga perlu dilakukan perubahan strategi untuk keluar dari persaingan dalam perusahaan pupuk. Berikut ini adalah diagram analisis SWOT yang menunjukkan lokasi perusahaan menurut Rangkuti (1997) :



Gambar 5. 1 Posisi Perusahaan Pada Diagram Analisis SWOT

5.4 Analisis Matriks Profil Persaingan

Pada matriks profil persaingan didapatkan total skor dari PT Indmira sebesar 2,65 sedangkan pada PT Natural Nusantara sebagai pesaing skor yang diperoleh sebesar 2,8. Dari hasil tersebut dapat dilihat posisi perusahaan berada dibawah pesaing dengan selisih 0,15. Hasil tersebut bukan menjadi tolak ukur karena jika dilihat dari variabel yang lainnya PT Indmira masih unggul dengan pesaing yang nantinya variabel tersebut dapat ditingkatkan untuk memenangkan persaingan.

5.5 Analisis Data Kuesioner

Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan adalah sebanyak 58 buah. Dari kuesioner tersebut dilakukan perhitungan, kemudian direkapitulasi jawaban yang diperoleh dari responden data dan dihitung rata-rata berdasarkan hasil kuesioner yang didapatkan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Apabila hasil rata-rata variabel dari perusahaan lebih besar dari pesaing dapat dijadikan sebagai kekuatan, sedangkan apabila nilai rata-rata variabel dari pesaing lebih unggul maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan pesaing dan kelemahan bagi perusahaan. Adapun hasil rata-rata variabel yang dijadikan sebagai kekuatan dan kelemahan adalah sebagai berikut :

a. Variabel yang menjadi kekuatan PT Indmira

- X₅ : Kualits Produk
- X₆ : *Branding* (Merek)
- X₉ : Sistem Pendistribusian
- X₁₀ : Kualitas pelayanan
- X₁₂ : Warna kemasan
- X₁₃ : Kemudahan penggunaan produk
- X₁₄ : Garansi produk

b. Variabel yang menjadi kelemahan PT Indmira

- X₁ : Harga produk masih mahal
- X₂ : Manfaat dari produk masih kurang
- X₃ : Harga yang ditawarkan tidak sesuai kualitas

- X₄ : Produk yang dihasilkan kurang berkhasiat
 X₇ : Informasi susah diperoleh
 X₈ : Promosi produk kurang gencar
 X₁₁ : Keragaman produk

5.6 Analisis *Blue Ocean Strategy*

5.6.1 Kanvas Strategi Awal

Kanvas strategi merupakan kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun Strategi Samudra Biru yang baik. Kanvas strategi sendiri memiliki fungsi yaitu untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan kita untuk memahami dimana kompetisi saat ini sedang terjadi dan memahami faktor-faktor apa saja yang dijadikan sebagai ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasaran (Kim dan Mauborgne, 2005).

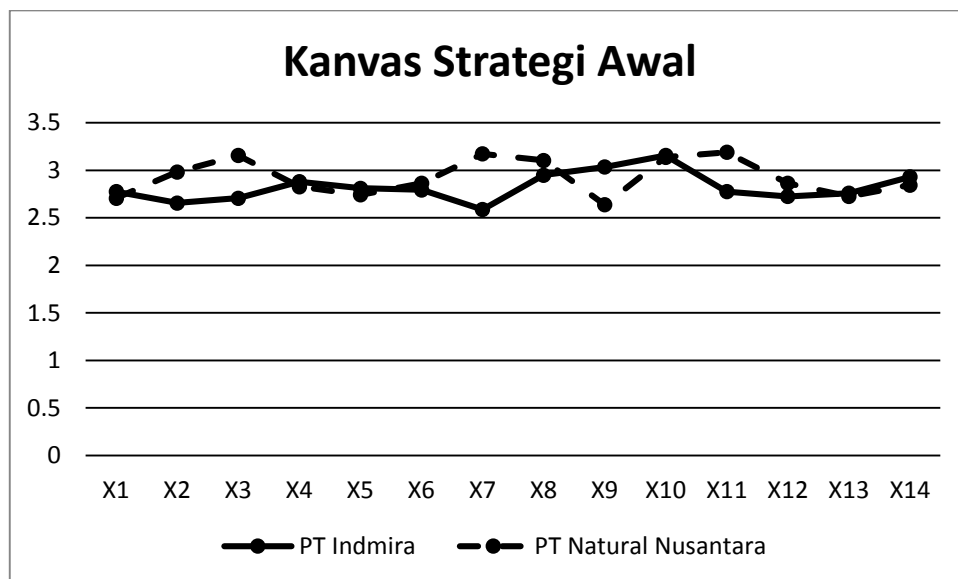
Pada kanvas strategi awal menggunakan data rekapitulasi hasil kuesioner. Berikut ini data yang digunakan sebagai kanvas awal adalah :

Tabel 5. 1 Data Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Variabel	PT Indmira	PT Natural Nusantara
X ₁	2.77586	2.7069
X ₂	2.65517	2.98276
X ₃	2.7069	3.15517
X ₄	2.87931	2.82759
X ₅	2.81034	2.74138
X ₆	2.7931	2.86207
X ₇	2.58621	3.17241
X ₈	2.94828	3.10345
X ₉	3.03448	2.63793

Variabel	PT Indmira	PT Natural Nusantara
X ₁₀	3.15517	3.13793
X ₁₁	2.77586	3.18966
X ₁₂	2.72414	2.86207
X ₁₃	2.75862	2.72414
X ₁₄	2.93103	2.84483

Dari data tersebut kemudian diolah dan didapatkan hasil kanvas strategi awal sebagai berikut :



Gambar 5. 2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan atribut :

- X₁ : Harga terjangkau
- X₂ : Manfaat produk
- X₃ : Harga sesuai kualitas
- X₄ : *Branding* (merek)
- X₅ : Kualitas produk
- X₆ : Khasiat produk
- X₇ : Kemudahan informasi

- X₈ : Promosi produk
- X₉ : Sistem Pendistribusian
- X₁₀ : Kualitas pelayanan
- X₁₁ : Keragaman produk
- X₁₂ : Warna kemasan
- X₁₃ : Kemudahan penggunaan
- X₁₄ : Garansi produk

Melalui kanvas awal yang merangkum tingkat kompetisi dengan nilai tinggi dan sengit menandakan bahwa kedua perusahaan bersaing memberikan penawaran yang baik kepada konsumen. Dapat dilihat pada kurva nilai strategi awal posisi perusahaan dengan pesaing cukup ketat di beberapa variabel yang menandakan bahwa perusahaan berada pada *Red Ocean* dimana terjadi persaingan yang sangat sengit dan tinggi antara perusahaan pupuk. Artinya perusahaan harus mengembangkan strategi yang sudah ada ataupun menciptakan strategi baru sesuai dengan *Blue Ocean Strategy*, salah satunya dengan melakukan gerakan menjauh dari fokus nilai yang ditawarkan saat ini untuk menjauh dari persaingan. Gerakan menjauh/divergensi dilakukan karena berdasarkan kanvas strategi awal diketahui bahwa PT Indmira memiliki fokus nilai yang sama dengan PT Natural Nusantara sebagai pesaing.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Pada kerangka kerja empat langkah ini perusahaan menentukan faktor apa saja yang harus dihapuskan, kurangi, tingkatkan, ataupun yang akan diciptakan dalam penyusunan *Blue Ocean Strategy*. Kerangka kerja empat langkah juga dilakukan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai yang baru. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang akan dimunculkan pada kerangka kerja empat langkah, yaitu:

1. Faktor yang dihapuskan

Pada bagian ini tidak terdapat faktor yang dihapuskan, karena semua faktor pada industri pupuk merupakan hal yang sangat penting dan harus dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan faktor yang dihapus merupakan faktor yang dirasa tidak menguntungkan

bagi perusahaan atau yang memiliki nilai yang rendah dan tidak berefek bagi perusahaan.

2. Faktor yang dikurangi

Pada faktor ini perusahaan harus memikirkan ulang apakah produk yang dihasilkan tersebut terlalu berlebihan atau produk tersebut tidak sesuai kualitas dalam suatu persaingan yang ada di pasar. Pada PT Indmira perlu adanya faktor yang dikurangi yaitu harga produk. Harga produk ini merupakan salah satu pertimbangan bagi para konsumen, apakah harga tersebut sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan. Harga yang terjangkau dapat menghasilkan target pasar baru untuk kalangan menengah kebawah.

3. Faktor yang ditingkatkan

Pada faktor ini perusahaan harus mempertimbangkan dan memilih faktor-faktor lemah yang harus ditingkatkan untuk dapat bersaing atau bahkan dapat keluar dari persaingan yang ada saat ini. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan yaitu :

a. Manfaat Produk

Manfaat produk merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, sehingga perlu ditingkatkan agar konsumen menggunakan produk tersebut merasakan perubahan terhadap penggunaan pupuk pada tanaman. Dengan peningkatan pada manfaat produk besar kemungkinan konsumen akan memilih produk dari PT Indmira.

b. Promosi produk

Untuk saat ini promosi yang dilakukan dengan menggunakan media cetak serta *website* resmi dari PT Indmira. Akan tetapi hal tersebut masih dirasa kurang meluas, sehingga perlu menambahkan promosi yang meluas melalui media sosial, cara ini dirasa sangat efektif karena pada saat ini media sosial sedang menjadi tren dikalangan masyarakat. Selain itu juga dengan meningkatkan promosi di media cetak dan memunculkan reklame guna menarik perhatian konsumen. Dengan begitu promosi perlu ditingkatkan.

c. Khasiat Produk

Khasiat produk perlu ditingkatkan dikarenakan konsumen akan semakin tertarik dengan produk tersebut jika khasiat dari produk tersebut sudah terjamin. Produk

yang memiliki khasiat bagus membuat konsumen ingin tahu dan mencoba produk tersebut, sehingga minat konsumen terhadap produk yang berkhasiat semakin tinggi.

4. Faktor yang diciptakan

Dalam *Blue Ocean Strategy* perusahaan dapat menawarkan faktor yang belum ada, sehingga perusahaan dapat menciptakan sebuah pasar yang baru agar lebih unggul dibandingkan pesaing. Adapun faktor dapat diciptakan antara lain :

a. Layanan Berbasis Android/IOS

Untuk saat ini rata-rata dari perusahaan yang menjual produknya masih secara *online* dengan melalui media sosial dan *website*. Kemudian untuk melakukan transaksi dengan menggunakan *instant messenger* seperti LINE, *whatssapp*, dan *Blackberry Messenger*. Hal tersebut cukup merepotkan karena tidak bisa mengakses langsung secara keseluruhan. Seperti halnya konsumen yang ingin membeli dan memilih produk tersebut harus melalui *instant messenger* dan itu membutuhkan waktu yang cukup lama. Dengan demikian perusahaan perlu menciptakan aplikasi perusahaan untuk *smartphone* Android/IOS, sehingga dapat mempermudah konsumen memilih produk dan melihat detail dari produk tersebut dan juga memudahkan melakukan transaksi dalam satu aplikasi tersebut.

b. Kartu Member

Untuk saat ini PT Indmira masih belum memberlakukan member khusus bagi pelanggan. Pemberian member ini dapat memudahkan konsumen dalam melakukan transaksi. Kartu member ini berfungsi untuk memberikan diskon kepada pelanggan/konsumen, memberikan poin khusus untuk pembelian produk secara gratis.

c. Inovasi Produk

Inovasi produk menjadi faktor yang sangat penting untuk menarik minat konsumen dalam membeli produk dari perusahaan dan keluar dari persaingan yang ada. Dengan melakukan inovasi maka perusahaan tersebut memberikan sesuatu yang berbeda/unik dibandingkan pesaing, dengan begitu memberikan peluang yang besar untuk mengikat minat konsumen. Inovasi yang dilakukan dengan memproduksi selain produk pupuk, salah satunya PT Indmira dapat memproduksi

tanaman-tanaman hidroponik dengan menggunakan teknologi yang ada di perusahaan tersebut atau bisa juga dengan melakukan kegiatan riset untuk menghasilkan produk benih, pupuk pestisida, dan produk agribisnis lainnya. Dengan dilakukannya inovasi akan menjawab tantangan kemajuan dunia pertanian di masa yang akan datang, sehingga perusahaan memiliki ciri khas atau sesuatu yang berbeda dibandingkan pesaing.

5.6.3 Skema Kerangka Kerja Empat Langkah

Berdasarkan Kerangka Kerja Empat Langkah yang sudah terbentuk maka dapat dibuat Skema Kerangka Kerja Empat Langkah. Adapun Skema Kerangka Kerja Empat Langkah yang telah dibuat adalah sebagai berikut :

Tabel 5. 2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Hapuskan (<i>Eliminate</i>)	Kurangi (<i>Reduce</i>)
-	Harga Produk
Tingkatkan (<i>Raise</i>)	Ciptakan (<i>Create</i>)
Manfaat Produk Promosi Produk Khasiat Produk	Layanan Berbasis Android/IOS Promo Khusus untuk Pengguna Kartu Member Inovasi Produk

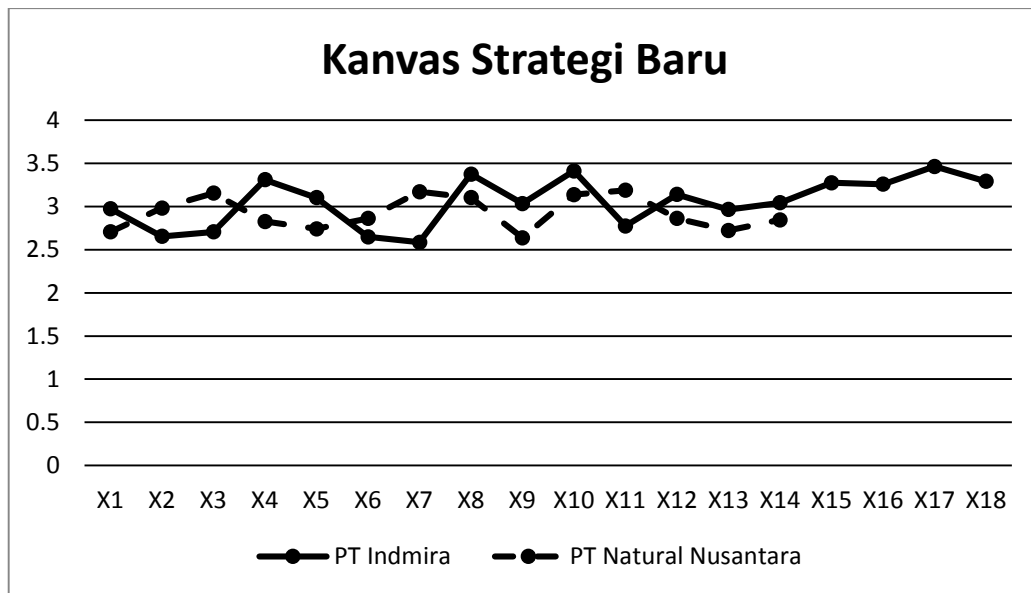
Tabel 5. 3 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Variabel yang Diciptakan

Promo Khusus Kartu Member (X ₁₅)	Layanan Berbasis Android/IOS (X ₁₆)	Inovasi Produk (X ₁₇)
3,25862	3,46552	3,2931

Terdapat tiga faktor yang diciptakan diantaranya layanan berbasis Android/IOS, promo khusus, dan inovasi produk. Dari hasil kuesioner yang diperoleh keempat faktor tersebut memiliki nilai rata-rata diatas 3 dimana hal tersebut dapat diartikan bahwa keempat faktor tersebut memiliki peluang yang cukup besar untuk dapat meningkatkan profit perusahaan dan memenangkan persaingan yang ada di pasar.

5.6.4 Kanvas Strategi Baru

Setelah memperoleh variabel-variabel mana saja yang akan dilakukan perbaikan dan dirubah, langkah selanjutnya adalah membuat kanvas strategi baru. Berikut ini merupakan usulan perbaikan dari kanvas strategi baru :



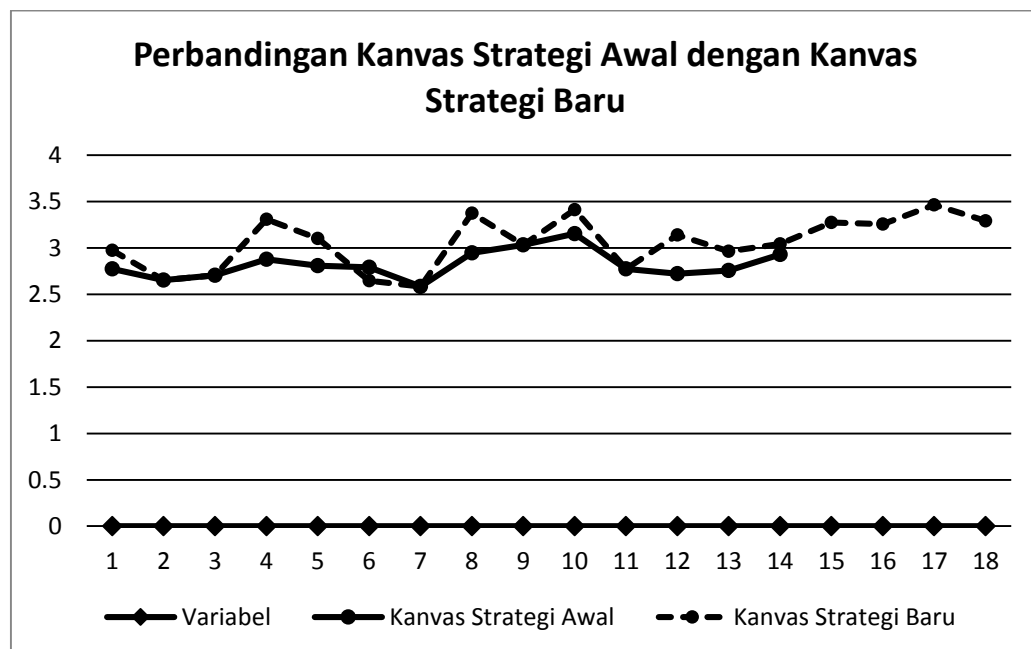
Gambar 5. 3 Kanvas Strategi Baru

Keterangan Atribut :

- X₁ : Harga terjangkau
- X₂ : Manfaat produk
- X₃ : Harga sesuai kualitas
- X₄ : *Branding* (merek)
- X₅ : Kualitas produk
- X₆ : Khasiat produk
- X₇ : Kemudahan informasi
- X₈ : Promosi produk
- X₉ : Sistem pendistribusian
- X₁₀ : Kualitas pelayanan
- X₁₁ : Keragaman produk

- X_{12} : Warna kemasan
 X_{13} : Kemudahan penggunaan
 X_{14} : Garansi produk
 X_{15} : Promo khusus untuk pengguna kartu member
 X_{16} : Layanan berbasis Android/IOS
 X_{17} : Inovasi produk

5.6.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5. 4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

Berikut ini dapat dilihat posisi saat ini dari Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru dengan posisi usulan yang diperoleh melalui metode *Blue Ocean Strategy* sebagai berikut :

Tabel 5. 4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Kanvas Strategi Baru

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
1	Harga Produk	Pada Kanvas Strategi Awal PT Indmira berada diatas pesaing. Hal ini menunjukkan harga produk dari PT Indmira masih lebih murah dibandingkan pesaing. Akan tetapi harga yang ada saat ini masih dianggap tinggi untuk dijangkau oleh konsumen yang berasal dari kalangan bawah.	<i>Reduce</i>	Menurut Purwati, Heri Setiawan, dan Rohmawati (2012) penetapan harga yang tepat akan mendapatkan perhatian yang besar dari konsumen, jika harga yang ditetapkan oleh perusahaan tepat dan sesuai dengan daya beli konsumen maka pemilihan suatu produk akan jatuh pada produk tersebut. Harga produk dapat diturunkan menjadi sedikit lebih rendah. Harga produk yang rendah dipengaruhi harga bahan baku yang murah. Perusahaan dapat menurunkan harga produk saat dimana harga bahan baku turun seiring menguatnya rupiah terhadap dollar karena harga kain masih dipengaruhi oleh dollar. Selain itu perusahaan dapat mencari <i>supplier</i> yang dapat memberikan harga bahan baku lebih rendah.
2	Manfaat Produk	Berdasarkan hasil kuesioner manfaat produk posisinya berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan produk dari PT Indmira dirasa masih kurang terjamin menurut para konsumen yang menggunakannya.	<i>Raise</i>	Manfaat produk perlu dilakukan tindakan <i>raise</i> (tingkatkan) dengan maksud konsumen dapat menggunakan produk ini dan merasakan perubahan yang terjadi setelah menggunakan produk tersebut. Manfaat produk dapat ditingkatkan melalui demplot hasil dari penggunaan

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				produk tersebut, sehingga konsumen percaya dengan manfaat dari penggunaan produk dari PT Indmira.
3	Keragaman Produk	Hasil dari kuesioner menunjukan PT Indmira masih berada dibawah pesaing pada keragaman produk. Dalam hal ini PT Indmira perlu tindakan <i>raise</i> untuk lebih meningkatkan minat konsumen dalam membeli produk yang tersedia.	-	Keragaman produk perlu dilakukan <i>raise</i> (tingkatkan) dengan harapan konsumen dapat memilih produk yang bearaneka ragam tidak hanya satu jenis saja. Keragaman produk yang dapat ditingkatkan dengan menambahkan beberapa jenis produk lain yang di produksi pada PT Indmira.
4	Kualitas Produk	Berdasarkan hasil kuesioner dan Kanvas Strategi Awal kualitas produk berada diatas pesaing. Hal ini menunjukan produk yang dimiliki PT Indmira memiliki kualitas bagus, namun masih kurang dalam manfaat yang diperoleh dari konsumen yang menggunakan produk tersebut.	-	Perusahaan tidak melakukan tindakan atau perubahan pada variabel ini, dikarenakan kualitas produk pada PT Indmira masih cukup baik dan respon dari konsumen masih dalam kategori baik.
5	<i>Branding</i> (Merek)	Pada Kanvas Strategi Awal <i>branding</i> yang dimiliki PT Indmira berada diatas pesaing. Hal ini dikarenakan perusahaan sudah berdiri sejak lama dibandingkan pesaing.	-	<i>Branding</i> dari PT Indmira tidak perlu dilakukan perubahan atau peningkatan, dikarenakan konsumen sudah mengenal <i>branding</i> (merek) yang dimiliki PT Indmira dan respon dari konsumen masih dalam kategori baik.
6	Kemudahan Informasi	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan informasi masih berada dibawah pesaing. Hal ini dikarenakan	<i>Raise</i>	Informasi merupakan faktor yang sangat penting dengan kemudahan informasi konsumen bisa lebih mengetahui lagi produk apa saja yang dimiliki PT Indmira.

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		kurangnya akses dan media sebagai sarana pemberi informasi pada PT Indmira		Dengan ditingkatkannya kemudahan informasi akan mempermudah konsumen dalam mengakses dan mengetahui sejauh mana perusahaan berkekmbang.
7	Promosi	Dari hasil kuesioner menunjukan variabel promosi masih berada dibawah pesaing, sehingga perlu dtingkatkan.	Raise	Promosi yang meluas akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Menurut Priccila Natalia dan Mumuh Mulyana (2014) salah satu bentuk bauran promosi yang tepat digunakan yaitu dengan menggunakan periklanan baik dengan media cetak ataupun televisi. Masyarakat akan mengetahui produk yang dipromosikan dan membeli produk tersebut. Peningkatan promosi ini dilakukan dengan cara memasang di media cetak atau dengan memasang space iklan di lokasi-lokasi yang mudah dilihat oleh masyarakat.
8	Sistem Pendistribusian	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal system pendistribusian produk PT Indmira berada diatas pesaing. Hal ini menunjukan pendistribusian yang dilakukan oleh PT Indmira sejauh ini sudah baik, sehingga mendapatkan respon yang baik dari konsumen.	-	Sistem pendistribusian ini tidak dilakukan tindakan atau perubahan yang berarti dikarenakan pendistribusian dilakukan oleh pihak ketiga dengan cara yang sistematis. Akan tetapi kerjasama antar perusahaan dan jasa ekspedisi yang baik akan memberikan respon yang baik dari masyarakat maupun konsumen.
9	Kualitas Pelayanan	Kualitas pelayanan yang ada di tempat penjualan produk PT Indmira berada diatas pesaing, dapat dilihat dari Kanvas Strategi Awal. Hal ini berarti pelayanan yang diberikan	-	Kualitas pelayanan ini tidak perlu dilakukan tindakan apa-apa, dikarenakan pelayanan yang diberikan sudah cukup memuaskan pelanggan maupun konsumen. Dengan pelayanan yang baik

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		oleh pihak penjualan sudah baik dan memuaskan konsumen yang membeli produk tersebut.		dan ramah akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, sehingga konsumen akan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.
10	Khasiat Produk	Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa khasiat produk pada PT Indmira masih berada dibawah pesaing, sehingga perlu dilakukan tindakan.	Raise	Khasiat produk yang ditingkatkan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Dengan dilakukannya peningkatan khasiat produk dari PT Indmira mebuat konsumen semakin percaya akan produk yang dihasilkan oleh PT Indmira. Peningkatan khasiat produk dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan riset pada produk yang ditingkatkan, kemudian dilakukan percobaan dan hasilnya bisa diuji agar minat konsumen semakin tinggi terhadap produk yang dihasilkan.
11	Warna Kemasan	Warna kemasan pada Kanvas Strategi Awal dapat diketahui posisinya berada dibawah pesaing. Hal ini menunjukan warna kemasan masih kurang menarik konsumen.	-	Pada warna kemasan ini perlu dilakukan peningkatan, dikarenakan warna kemasan yang ada saat ini masih kurang menarik para konsumen. Pemberian warna kemasan yang bervariasi dan mudah diingat akan menambah daya tarik konsumen untuk membeli produk dari PT Indmira.
12	Kemudahan Penggunaan Produk	Berdasarkan hasil dari Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa kemudahan penggunaan produk berada diatas pesaing, sehingga tidak perlu dilakukan tindakan apa-apa	-	Pada kemudahan penggunaan produk ini tidak perlu dilakukan tindakan apapun dikarenakan PT Indmira sudah berada diatas pesaing. Hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan, karena respon

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
		pada variabel ini.		dari konsumen masih dalam kategori baik.
13	Garansi Produk	Dari hasil kuesioner dapat dilihat bahwa posisi garansi produk berada diatas pesaing, sehingga tidak perlu dilakukan tindakan apapun pada garansi produk.	-	Pada garansi produk ini tidak perlu dilakukan tindakan apapun, dikarenakan garansi yang diberikan pada produk PT Indmira sudah memuaskan para konsumen.
14	Inovasi Produk	Berdasarkan hasil kuesioner menunjukan inovasi sangat diperlukan, karena akan menambah daya tarik bagi konsumen.	Create	PT Indmira perlu melakukan inovasi produk. Inovasi yang dilakukan dengan memproduksi selain produk pupuk, salah satunya PT Indmira dapat memproduksi tanaman-tanaman hidroponik dengan menggunakan teknologi yang ada di perusahaan tersebut atau bisa juga dengan melakukan kegiatan riset untuk menghasilkan produk benih, pupuk pestisida, dan produk agribisnis lainnya. Dengan dilakukannya inovasi akan menjawab tantangan kemajuan dunia pertanian di masa yang akan datang, sehingga perusahaan memiliki ciri khas atau sesuatu yang berbeda dibandingkan pesaing.
15	Layanan Berbasis Android/IOS	Saat ini perusahaan tidak memiliki layanan berbasis Android maupun aplikasi untuk melakukan transaksi dengan <i>customer</i> . Berdasarkan hasil kusioner aplikasi android/ios untuk transaksi diperlukan oleh konsumen.	Create	PT Indmira perlu membuat aplikasi atau layanan transaksi berbasis Android/IOS. Hal ini dapat memudahkan dalam proses transaksi dan membantu variabel promosi dikarenakan konsumen tidak perlu membuka aplikasi lain untuk melihat koleksi produk dan aplikasi <i>chat</i> untuk berkomunikasi dengan <i>customer service</i> . Dengan pembuatan aplikasi ini maka

No	Atribut	Saat ini	Tindakan	Mendatang
				transaksi dapat dilakukan dalam satu atap dalam memesan, sehingga sangat memudahkan dan membantu konsumen.
16	Promo Khusus untuk Pengguna Kartu Member	Berdasarkan hasil kuisioner kartu member diperlukan untuk mendongkrak pembelian dari konsumen.	Create	Perusahaan perlu memberikan kartu member untuk pelanggan. Penggunaan kartu member ini untuk memberikan diskon khusus setiap pembelian produk, memberikan poin setiap membeli produk untuk mendapatkan produk secara gratis, sehingga dengan pembuatan kartu member ini dapat meningkatkan minat konsumen terhadap produk yang ditawarkan pada PT Indmira.

5.6.6 Fokus Strategi

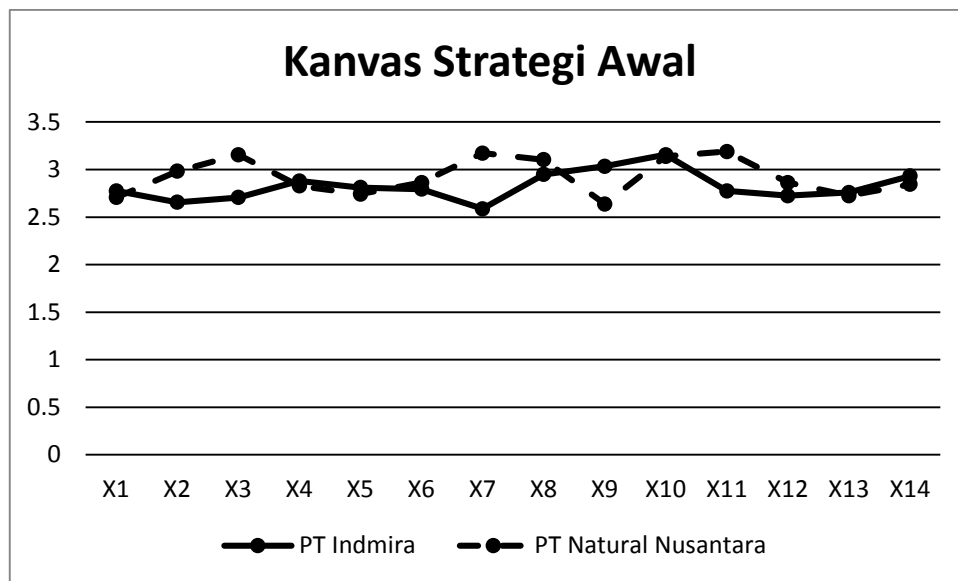
Setiap strategi yang hebat pastilah memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut (Kim dan Mauborgne, 2005). Dalam kasus yang diteliti pada PT Indmira fokus strateginya adalah meningkatkan atribut-atribut yang posisinya masih berada dibawah pesaing sehingga dapat keluar dari zona merah persaingan (*Red Ocean*). Atribut-atribut yang perlu ditingkatkan yaitu manfaat produk, khasiat produk, dan promosi produk, serta faktor-faktor baru yang dapat diciptakan. Pemberian fokus pada atribut-atribut yang masih bernilai rendah dan faktor-faktor baru yang diciptakan dapat menghasilkan kurva nilai baru yang berbeda dibandingkan dengan pesaing sehingga strategi PT Indmira memenuhi gerakan divergensi (gerakan menjauh). Pada fokus peningkatan atribut menghasilkan target pasar baru yang akan dituju, dimana target pasar baru yang dituju adalah untuk kalangan kelas menengah kebawah, dengan pengurangan harga, meningkatkan atribut, serta faktor baru yang diciptakan memberikan ruang pasar baru dalam industri pupuk pada PT Indmira.

Fokus perusahaan lebih besar kepada *branding* perusahaan karena dengan semakin besarnya nama perusahaan dan terkenalnya di masyarakat maka masyarakat akan banyak mengetahui tentang PT Indmira dan membeli produk dari perusahaan. Selain itu kepercayaan masyarakat juga akan meningkat seiring dengan semakin besarnya nama PT Indmira, kepercayaan masyarakat itu dapat berupa merekomendasikan kepada sanak saudaranya untuk membeli produk PT Indmira yang tersedia di tempat penjualan maupun melalui distributor. Tidak dapat dipungkiri juga semakin besarnya *branding* perusahaan maka semakin besar juga permintaan masyarakat dan kepercayaan masyarakat akan produk yang diciptakan oleh perusahaan.

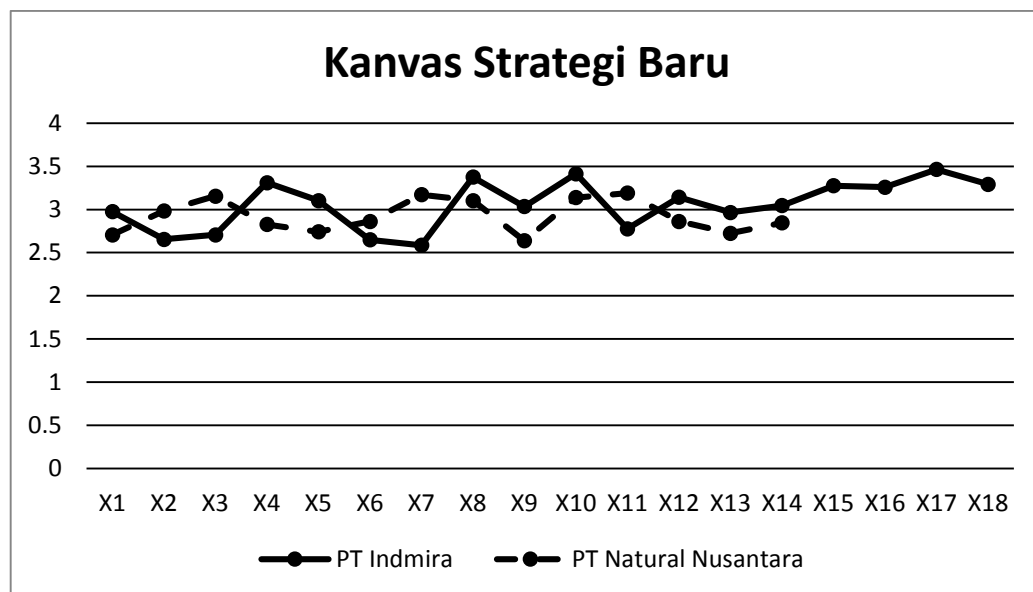
5.6.7 Gerakan Menjauh (Divergensi)

Berdasarkan Kanvas Strategi Awal dapat dilihat bahwa masih terdapat beberapa atribut yang sangat ketat, terutama pada atribut harga, khasiat produk, kualitas produk, *branding*, promosi produk, kualitas pelayanan, kemudahan penggunaan produk, dan garansi produk

yang menempel pada pesaing. Promosi ini dianggap penting bagi kedua perusahaan karenamenjadadi tolak ukur dalam memperkenalkan dan memasarkan produk mereka kepada masyarakat. Selain itu pada atribut khasiat produk merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan, dikarenakan produk yang memiliki khasiat bagus akan menjadikan nilai tambah bagi perusahaan dan bagi konsumen yang memakai produknya dapat merasakan perubahan yang terjadi setelah menggunakan produk tersebut. Pada Kanvas Strategi Baru dapat dilihat atribut yang awalnya menempel ketat dengan pesaing menjadi lebih menjauh sehingga tidak ada pertemuan dari kurva nilai pesaing. Seperti pada atribut promosi dilakukan promosi dengan lebih gencar, meluas, dan lebih efektif lagi dalam penggunaan media sosial, serta dengan menambahkan iklan melalui media televisi maupun media cetak. Selain itu promosi bisa dilakukan dengan adanya promo pada produk, seperti diskon, hadiah, dan pembelian produk gratis produk jenis lainnya, sehingga dapat meningkatkan minat beli masyarakat terhadap produk yang ditawarkan secara menarik. Pada atribut khasiat produk dan kualitas produk dapat dilakukan peningkatan dengan cara inovasi produk atau mengembangkan produk yang sudah ada sebelumnya maupun menciptakan produk yang baru. Inovasi ini bisa dilakukan dengan melakukan pengembangan riset untuk menghasilkan produk benih, pupuk pestisida, dan produk agribisnis lainnya. Selain itu inovasi bisa dilakukan dengan memproduksi selain pupuk, salah satunya PT Indmira dapat memproduksi tanaman-tanaman hidroponik dengan menggunakan teknologi yang ada di perusahaan tersebut. Dengan dilakukannya inovasi dapat menjawab tantangan kemajuan dunia pertanian di masa yang akan datang, sehingga perusahaan memiliki ciri khas atau sesuatu yang berbeda dibandingkan pesaing. Gerakan menjauh ini dilakukan dengan menciptakan empat variabel baru diantaranya membuka cabang, layanan berbasis Android/IOS, promo menarik, dan inovasi produk.



Gambar 5. 5 Kurva Kondisi Atribut Awal



Gambar 5. 6 Kurva Gerakan Menjauh (Divergensi)

5.6.8 Motto Yang Memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat (Kim dan Mauborgne, 2005). Selain *brand* (merek), motto juga merupakan salah satu daya tarik bagi konsumen untuk membeli produk. Motto ini harus sesuai dengan keadaan nyata dari produk atau

perusahaan. Dalam penelitian ini, motto dari perusahaan sendiri adalah “*A Better Way to Grow*” yang memiliki makna sebuah cara yang baik untuk berkembang. Hal ini berarti perusahaan sangat mengedepankan penelitian dan pengembangan teknologi untuk pertanian dan ekosistem. Peneliti juga mengusulkan motto yaitu “*There is No The Best Way But There is Always The Better Way*”.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan oleh peneliti di PT Indmira, Jalan Kaliurang km 16,3 Pakem, Sleman, Yogyakarta, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan maupun evaluasi bagi perusahaan untuk diterapkan dalam pengembangan alternatif strategi kedepannya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi berdasarkan prinsip *Blue Ocean Strategy* adalah melakukan inovasi nilai dengan meningkatkan nilai manfaat, promosi, dan khasiat.
 - a. Nilai manfaat ditingkatkan dengan cara memberikan contoh tanaman hasil dari penggunaan produk pupuk tersebut.
 - b. Peningkatan promosi ini dilakukan dengan memasang melalui media cetak atau dengan memasang space iklan di lokasi-lokasi yang mudah dilihat oleh masyarakat, serta menambahkan melalui media sosial, dan website yang ada.
 - c. Peningkatan khasiat produk dilakukan dengan pengembangan riset pada produk yang ditingkatkan, kemudian dilakukan percobaan dan hasilnya bisa diuji dan diperlihatkan langsung pada konsumen.
2. Rancangan strategi yang baru menunjukkan bahwa PT Indmira telah melakukan strategi samudera biru dan memiliki 3 ciri strategi yang baik yaitu :
 - a. Fokus

Pada fokus peningkatan atribut menghasilkan target pasar baru yang akan dituju, dimana target pasar baru yang dituju adalah untuk kalangan kelas menengah kebawah, dengan pengurangan harga, meningkatkan atribut, serta faktor baru yang diciptakan memberikan ruang pasar baru. Fokus perusahaan lebih besar kepada *branding* perusahaan.

b. Gerakan Divergensi

Membuat layanan/aplikasi Android/IOS untuk memudahkan dalam melakukan transaksi diluar toko penjualan, memberikan promo khusus bagi pengguna kartu member seperti memberikan diskon khusus, memberikan bonus membeli 2 produk gratis 1 produk khusus, dan inovasi produk dengan melakukan kegiatan riset, untuk menghasilkan produk pupuk benih, pupuk pestisida, dan produk agribisnis lainnya.

c. Motto

Peneliti juga mengusulkan motto untuk memikat konsumen PT Indmira, yaitu *“There is No The Best Way But There is Always The Better Way”*.

3. Berdasarkan diagram analisis SWOT perusahaan berada pada posisi kuadran III yang artinya perusahaan menghadapi peluang pasar yang besar tetapi juga menghadapi kendala kelemahan internal, sehingga perlu dilakukan perubahan strategi dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy*. Hal ini menunjukkan metode *Blue Ocean Strategy* tepat untuk diterapkan di PT Indmira.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan pada PT Indmira dan untuk penelitian selanjutnya adalah :

1. PT Indmira perlu memperhatikan atribut yang ditingkatkan dengan teliti dan cermat agar tidak mengeluarkan biaya (*cost*) yang lebih besar dibandingkan saat ini.
2. Perusahaan perlu meningkatkan *branding* PT Indmira sehingga lebih dikenal lagi oleh masyarakat luas, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan promo khusus bagi pengguna member melalui layanan atau aplikasi berbasis Android/IOS dan memanfaatkan teknologi untuk pemasaran sehingga dapat meningkatkan omset bagi perusahaan.

3. PT Indmira dapat meningkatkan atribut yang masih dibawah pesaing, diantaranya manfaat produk, khasiat produk, dan promosi produk.
4. Untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai *Blue Ocean Strategy* agar mencari lokasi penelitian yang saat ini sedang banyak diminati dan mengalami persaingan yang ketat didalamnya. Selain itu studi literature tentang *Blue Ocean Strategy* dan strategi bisnis harus lebih diperbanyak lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Al Qur'an

Alma, Buchari. 2005. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: Alfabeta

Andriani, Diana. 2012. Pendekatan *Blue Ocean Strategy* Untuk Meningkatkan Strategi

Pelayanan Obat di Apotek K-24 Antapani. Jurnal Manajemen Vol. 1, No. 1 : 6-15.

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

David, Fred, R. 2011. Manajemen Strategi Konsep. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.

Ferrel, O.C & D, Harline. 2005. *Marketing Strategy*. Thomson Corporation, South Western.

FerrinaDewi, Erna. 2008. Merek dan Psikologi Konsumen (Implikasi Pada Strategi

Pemasaran), Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu. **ISBN: 978-979-756-386-8.**

Halaman: 42-62.

Rangkuti, Freddy. 2013. Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta : Gramedia Pustaka

Utama

Josef Benny Rohy, Abd. Rahman Kadir, dan Syamsu Alam. 2014. *Blue Ocean Strategy*

untuk Menetapkan New Business Canvas Model Pada PT Pelabuhan Indonesia IV

(Persero).

Hermanto. 2011. *Implementation Blue Ocean Strategy at Group Wings*.

Hunger, J. David & Wheelen, Thomas. L. 2003. Manajemen Strategis. Yogyakarta : Andi

Offset

Jauch, Lawrence R., Glueck William F. 2001. Manajemen Strategis dan Kebijakan

Perusahaan (Edisi Pertama). Jakarta : Erlangga.

Karya, Eka Arjuna Hari. 2013. Formulasi *Blue Ocean Strategy* Pada PT Gudang Garam

Tbk.

Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani. 2014. Perumusan *Blue Ocean*

Strategy Sebagai Strategi Bersaing pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi.

Jurnal Manajemen Vol. 2, No. 1 : 2-5.

- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee. 2006. *Blue Ocean Strategy*: Ciptakan Ruang pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Relevan Lagi. Jakarta : Serambi.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 1997. Dasar-Dasar Pemasaran. Jilid 1. Alih Bahasa: Alexander Sindoro. Jakarta : Prenhallindo
- Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 1 dan 2. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Noor, Shara W. dan Hertiana Ikasari. 2014. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Konsumen dalam Pengambilan Keputusan Pembelian Sayuran di Pasar Tradisional Kota Semarang.
- Purwati., Heri Setiawan., & Rohmawati. 2012. Pengaruh Harga dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Motor Honda Matic Beat. Jurnal Ekonomi dan Informasi Akutansi Vol. 2, No. 3. Politeknik Negeri Sriwijaya.
- Pribadiyanto Nur, Mudiantono, dan Utami Tri S. 2004. Analisis Faktor-Faktor Orientasi Pasar Yang Mempengaruhi Kualitas Layanan Dan Relevansinya Terhadap Kinerja Perusahaan. Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Halaman: 50
- Ratnasari, Srikandi Kumadiji, dan Edy Yulianto. 2016. Penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing.
- Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian Bisnis. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D. Bandung : Alfabeta.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2010. Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan). Edisi ke 5. Yogyakarta: Liberty, Yogyakarta
- Tjiptono, Fandy. 2008. Strategi Pemasaran. Edisi ke 3. Yogyakarta: Andi
- Valeriani, Devi dan Hamsani. 2014. Menentukan Strategi Pengembangan Bisnis dengan *Blue Ocean Strategy* untuk Mengembangkan Pariwisata yang ada di Kepulauan Bangka Belitung. *ISSN: 1412-5366* : 41-43.

LAMPIRAN

A. Kuesioner

I. Identitas Responden

- Nama :
 Jenis Kelamin :
 Umur :
 Status usahatani : Utama / Sampingan
 System usaha tani sayuran : Monokultur / Tumpangsari
 Pupuk padat apa saja yang pernah Anda gunakan?
 Apakah pupuk padat yang Anda gunakan mudah pemakaiannya?
- a. Ya
 - b. Tidak

II. Pertanyaan

➤ Tingkat Kepuasan

Berikan tanda checklist (✓) pada salah satu jawaban yang menurut Anda paling tepat pada pertanyaan dibawah ini:

Keterangan :

TB : Tidak Baik B : Baik
 KB : Kurang Baik SB : Sangat Baik

No	Faktor Kepuasan	PT Indmira				PT Natural Nusantara			
		TB	KB	B	SB	TB	KB	B	SB
1	Bagaimana harga produk yang ada di PT Indmira dan PT Natural Nusantara?								
2	Bagaimana manfaat produk yang ada di PT Indmira dan PT Natural Nusantara?								
3	Apakah harga produk yang ditawarkan PT Indmira dan PT Natural Nusantara sesuai kualitas?								

➤ **Tingkat Harapan**

Pilihlah pada salah satu jawaban yang menurut Anda sesuai dengan pertanyaan dibawah ini.

Keterangan :

SP : Sangat Penting KP : Kurang Penting

P : Penting TP : Tidak Penting

No	Pertanyaan	SP	P	KP	TP
1	Seberapa penting perusahaan pupuk memiliki cabang untuk kemudahan pembelian?				
2	Seberapa penting perusahaan pupuk memiliki layanan melalui internet ataupun aplikasi android?				
3	Seberapa penting perusahaan pupuk memiliki promosi yang menarik untuk kemudahan informasi?				
4	Seberapa penting inovasi produk dalam memperkuat <i>branding</i> perusahaan?				

Hasil Kuesioner PT Indmira

No	Harga	Manfaat produk	Harga sesuai kualitas	Branding (merek)	Kualitas produk	Khasiat produk	Kemudahan informasi	Promosi produk	Sistem pendistribusian	Kualitas pelayanan	Keragaman produk	Warna kemasan produk	Kemudahan penggunaan produk	Garansi produk
1	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3
4	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4
5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3
6	3	3	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	3
7	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
8	3	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3
11	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
12	3	4	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3
13	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3
14	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3
15	4	4	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	3
16	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3
17	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
18	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3

19	2	3	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3
20	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3
21	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3
22	2	3	2	3	3	2	1	2	4	3	3	3	2	2
23	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2
24	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
25	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4
26	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
27	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
28	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2
29	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	2
30	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2
31	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
32	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2
33	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3
34	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2
35	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3
37	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
38	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
39	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3
40	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3

41	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	1	3	3	4
42	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
43	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
44	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2
45	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
46	3	3	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2
47	1	2	1	2	2	4	4	4	4	4	3	2	4	4
48	4	3	2	4	3	2	2	3	4	4	2	2	4	3
49	3	3	1	4	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4
50	2	1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3
51	4	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3
52	2	2	4	3	3	4	2	4	4	4	2	2	3	4
53	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
54	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3
55	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3
56	2	1	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3
57	2	1	3	2	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4
58	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Rata-rata	2.7	2.98	3.15	2.83	2.74	2.86	3.17	3.1	2.64	3.14	3.19	2.86	2.72	2.84

Hasil Kuesioner PT Natural Nusantara

No	Harga	Manfaat produk	Harga sesuai kualitas	Branding (merek)	Kualitas produk	Khasiat produk	Kemudahan informasi	Promosi produk	Sistem pendistribusian	Kualitas pelayanan	Keragaman produk	Warna kemasan produk	Kemudahan penggunaan produk	Garansi produk
1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3
5	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3
6	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
7	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3
8	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3
9	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3
10	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
11	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2
12	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
13	3	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	2	3
14	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	2
15	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
16	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	2	3
17	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
18	3	3	2	3	3	4	2	2	4	4	4	4	2	2

19	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2
20	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
21	2	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	4	2
22	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3
23	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2
24	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2
25	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
26	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
27	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2
28	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2
29	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	4	2	3	2
30	2	3	4	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	2
31	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
33	2	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
35	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	3	2	3
36	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3
37	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
38	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3
39	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3
40	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4

41	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2
42	3	3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	2
43	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
44	2	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	2	3
45	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
46	3	2	4	2	3	3	2	4	2	4	1	2	3	2
47	3	2	4	3	3	2	1	4	3	4	3	4	3	4
48	4	2	2	2	3	4	4	2	2	4	3	4	3	4
49	3	2	4	3	3	3	4	4	1	3	4	3	2	4
50	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3
51	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
52	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	4
53	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	3	2	4
54	4	3	4	4	1	3	4	3	2	3	4	1	2	3
55	4	3	4	4	4	3	2	3	4	2	3	3	3	4
56	3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	4	4	2	1
57	4	4	3	4	4	2	4	3	2	2	2	4	3	4
58	2	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	4
Rata-rata	2.78	2.66	2.71	2.88	2.81	2.79	2.59	2.95	3.03	3.16	2.78	2.72	2.76	2.93

Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

1. PT Indmira

Correlations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	Total
x1	1	.426**	.249	.361**	.114	-.027	.023	.484**	.017	.133	.003	.299*	.098	.049	.469**
		.001	.060	.005	.394	.842	.864	.000	.902	.318	.980	.022	.464	.717	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x2	.426**	1	.311*	.258	-.072	-.005	-.206	-.036	.121	.122	.372**	.186	.066	-.093	.375**
	.001		.017	.051	.593	.972	.121	.788	.364	.362	.004	.163	.622	.487	.004
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x3	.249	.311*	1	.344**	.275*	.262*	.099	.217	.287*	.185	.259*	.266*	.182	.113	.595**
	.060	.017		.008	.036	.047	.460	.102	.029	.164	.050	.044	.170	.400	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x4	.361**	.258	.344**	1	.210	.176	.041	.143	.379**	.269*	.137	.376**	.319*	.243	.612**
	.005	.051	.008		.113	.186	.761	.285	.003	.041	.306	.004	.015	.066	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x5	.114	-.072	.275*	.210	1	.124	.150	.204	.278*	.089	.025	.382**	.215	.220	.438**
	.394	.593	.036	.113		.354	.262	.124	.035	.508	.852	.003	.105	.098	.001
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x6	-.027	-.005	.262*	.176	.124	1	.225	.333*	.278*	.217	.053	.127	.246	.498**	.499**
	.842	.972	.047	.186	.354		.089	.011	.035	.101	.694	.342	.062	.000	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x7	.023	-.206	.099	.041	.150	.225	1	.407**	-.042	.116	.178	.017	.304*	.270*	.370**
	.864	.121	.460	.761	.262	.089		.002	.755	.385	.182	.899	.020	.041	.004
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x8	.484**	-.036	.217	.143	.204	.333*	.407**	1	.156	.338**	.095	.200	.396**	.488**	.627**
	.000	.788	.102	.285	.124	.011	.002		.243	.009	.477	.133	.002	.000	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x9	.017	.121	.287*	.379**	.278*	.278*	-.042	.156	1	.200	.056	.205	.347**	.176	.501**
	.902	.364	.029	.003	.035	.035	.755	.243		.131	.677	.122	.008	.186	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x10	.133	.122	.185	.269*	.089	.217	.116	.338**	.200	1	.093	.080	.402**	.235	.491**
	.318	.362	.164	.041	.508	.101	.385	.009	.131		.488	.551	.002	.076	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x11	.003	.372**	.259*	.137	.025	.053	.178	.095	.056	.093	1	.117	.245	.005	.389**
	.980	.004	.050	.306	.852	.694	.182	.477	.677	.488		.381	.064	.972	.003
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x12	.299*	.186	.266*	.376**	.382**	.127	.017	.200	.205	.080	.117	1	.131	.048	.473**
	.022	.163	.044	.004	.003	.342	.899	.133	.122	.551	.381		.327	.720	.000

	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x13	.098	.066	.182	.319*	.215	.246	.304*	.396**	.347**	.402**	.245	.131	1	.356**	.626**
	.464	.622	.170	.015	.105	.062	.020	.002	.008	.002	.064	.327		.006	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x14	.049	-.093	.113	.243	.220	.498**	.270*	.488**	.176	.235	.005	.048	.356**	1	.502**
	.717	.487	.400	.066	.098	.000	.041	.000	.186	.076	.972	.720	.006		.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
Total	.469**	.375**	.595**	.612**	.438**	.499**	.370**	.627**	.501**	.491**	.389**	.473**	.626**	.502**	1
	.000	.004	.000	.000	.001	.000	.004	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.765	14

2. PT Natural Nusantara

Correlations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	Total
x1	1	-.096	.276*	.613**	.347**	.207	.319*	.209	.248	-.022	.177	.234	.108	.247	.538**
		.473	.036	.000	.008	.119	.015	.116	.061	.868	.183	.077	.422	.062	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x2	-.096	1	.279*	.316*	.113	.224	.532**	.187	.224	-.037	.116	.215	.275*	.247	.470**
		.473	.034	.016	.399	.091	.000	.160	.091	.784	.388	.105	.037	.062	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x3	.276*	.279*	1	.402**	.224	.128	.294*	.827**	.043	.028	.104	.047	.122	.341**	.549**
		.036	.034	.002	.091	.337	.025	.000	.748	.835	.436	.724	.360	.009	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x4	.613**	.316*	.402**	1	.455**	.304*	.363**	.211	.377**	.045	.279*	.259*	.321*	.370**	.728**
		.000	.016	.002	.000	.020	.005	.112	.004	.736	.034	.050	.014	.004	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x5	.347**	.113	.224	.455**	1	.213	.145	.162	.297*	.136	.035	.447**	.346**	.253	.579**
		.008	.399	.091	.000	.108	.278	.225	.024	.310	.795	.000	.008	.056	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x6	.207	.224	.128	.304*	.213	1	.296*	.152	.281*	.339**	.208	.460**	.278*	.286*	.588**
		.119	.091	.337	.020	.108	.024	.254	.033	.009	.117	.000	.035	.030	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x7	.319*	.532**	.294*	.363**	.145	.296*	1	.313*	.019	.020	.288*	.183	.212	.212	.561**
		.015	.000	.025	.005	.278	.024	.017	.888	.880	.029	.170	.111	.110	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x8	.209	.187	.827**	.211	.162	.152	.313*	1	.109	.043	.131	.070	.200	.180	.505**
		.116	.160	.000	.112	.225	.254	.017	.416	.747	.328	.602	.133	.177	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x9	.248	.224	.043	.377**	.297*	.281*	.019	.109	1	.190	.238	.270*	.376**	.055	.514**
		.061	.091	.748	.004	.024	.033	.888	.416	.154	.072	.040	.004	.680	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x10	-.022	-.037	.028	.045	.136	.339**	.020	.043	.190	1	.106	.398**	.205	.042	.340**
		.868	.784	.835	.736	.310	.009	.880	.747	.154	.428	.002	.122	.752	.009
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x11	.177	.116	.104	.279*	.035	.208	.288*	.131	.238	.106	1	.067	.083	.030	.368**
		.183	.388	.436	.795	.117	.029	.328	.072	.428	.616	.534	.824	.004	.004
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x12	.234	.215	.047	.259*	.447**	.460**	.183	.070	.270*	.398**	.067	1	.199	.417**	.581**
		.077	.105	.724	.050	.000	.000	.170	.602	.040	.002	.616	.135	.001	.000
	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
x13	.108	.275*	.122	.321*	.346**	.278*	.212	.200	.376**	.205	.083	.199	1	.148	.534**

	.422 58	.037 58	.360 58	.014 58	.008 58	.035 58	.111 58	.133 58	.004 58	.122 58	.534 58	.135 58	58	.268 58	.000 58
x14	.247 .062 58	.247 .062 58	.341** .009 58	.370** .004 58	.253 .056 58	.286* .030 58	.212 .110 58	.180 .177 58	.055 .680 58	.042 .752 58	.030 .824 58	.417** .001 58	.148 .268 58	1 58	.520** .000 58
Total	.538** .000 58	.470** .000 58	.549** .000 58	.728** .000 58	.579** .000 58	.588** .000 58	.561** .000 58	.505** .000 58	.514** .000 58	.340** .009 58	.368** .004 58	.581** .000 58	.534** .000 58	.520** .000 58	1 58

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	58	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	14

Hail Kuesioner Lanjutan

No	Membuka Cabang	Promo Menarik	Layanan Berbasis Android/IOS	Inovasi Produk
1	4	3	3	3
2	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	3	3	4	3
5	4	4	4	3
6	4	4	4	4
7	4	3	4	4
8	4	4	4	4
9	3	3	3	3
10	3	4	4	4
11	4	4	4	3
12	3	3	3	3
13	4	3	4	4
14	3	3	4	4
15	4	3	4	3
16	4	4	3	3
17	4	3	2	2
18	4	3	3	3
19	3	3	4	3
20	4	4	3	4
21	4	4	3	4
22	3	3	3	3
23	4	3	4	4
24	4	4	4	4
25	2	4	3	4
26	3	3	3	3
27	4	3	3	4
28	3	4	3	3
29	4	4	4	3
30	4	4	4	3
31	4	4	4	3
32	2	4	4	4
33	2	4	4	4
34	2	2	4	4
35	3	4	4	3
36	3	4	4	3

No	Membuka Cabang	Promo Menarik	Layanan Berbasis Android/IOS	Inovasi Produk
37	3	4	4	3
38	4	3	3	4
39	4	3	3	3
40	3	3	4	3
41	3	3	4	3
42	4	3	3	4
43	3	3	4	3
44	4	4	3	3
45	3	3	3	3
46	3	4	4	3
47	2	3	3	4
48	3	2	4	3
49	3	2	3	3
50	2	3	2	3
51	2	3	2	2
52	2	3	3	2
53	3	2	3	3
54	2	2	4	2
55	4	3	4	3
56	3	2	2	4
57	3	2	4	3
58	3	3	3	4
Rata-rata	3.275862	3.258621	3.465517	3.293103

