

**PERANCANGAN STRATEGI GUNA MENINGKATKAN KEJINGGULAN
BERSAING MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
(Studi Kasus Di PT. Primissima, Medari, Sleman, Yogyakarta)**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk memperoleh Gelar Sarjana Strata - 1
Pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Rahmani Widyawati
No. Mahasiswa : 11522408

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

PERNYATAAN

Demi Allah, saya akui karya 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.

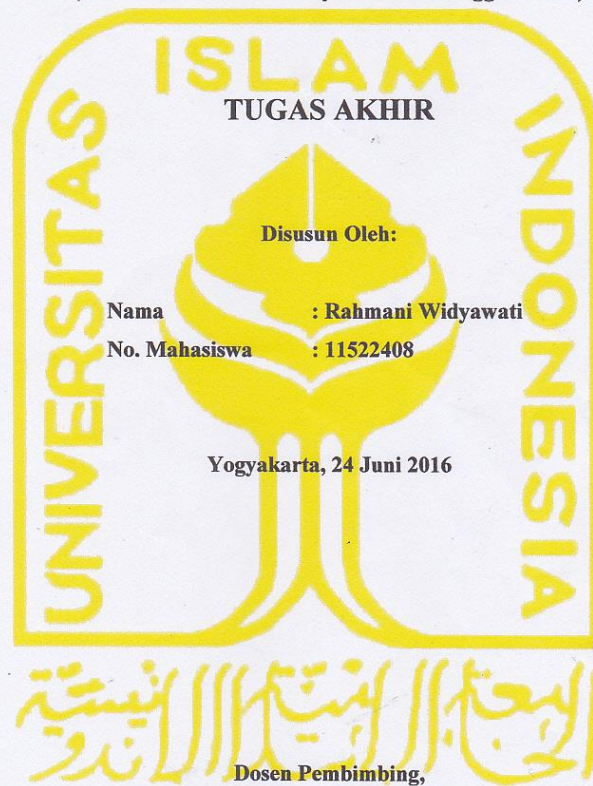
Yogyakarta, 26 Juni 2016

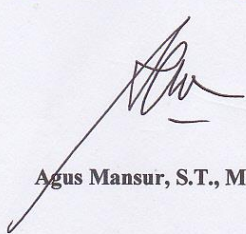


Ahmani Widyawati
Ahmani Widyawati

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Perancangan Strategi Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing Menggunakan
Pendekatan *Blue Ocean Strategy*
(Studi kasus di PT. Swadaya Abdi Manunggal Minas)




Agus Mansur, S.T., M. Eng. Sc.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**PERANCANGAN STRATEGI GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN
BERSAING MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*****(Studi Kasus di PT. Primissima, Medari, Sleman, Yogyakarta)****TUGAS AKHIR****Oleh****Nama : Rahmani Widyawati
No. Mahasiswa : 11522408****Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai satu syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri****Yogyakarta, 08 Agustus 2016****Tim Penguji,
Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc.
Ketua****Imam Djati Widodo, Dr., M.Eng.Sc.Drs
Anggota 1****Harwati, S.T., M.T.
Anggota 2.****Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia****Yuli Agusti Rochman, ST., M.Eng.**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teruntuk

Bapak dan Ibu, Kedua orang tuaku yang selalu memberikan do'a, cinta dan kasih sayang, semangat dan pengorbanan, motivasi dan dukungan yang menguatkan ku hingga saat ini.

Dekdyah dan semua keluarga atas semangat, do'a dan dukungannya.

Firjatullah Rahmadana, terimakasih atas semangat serta dukungannya selama mengerjakan skripsi

Sahabat-sahabat Teknik Industri 2011, terima kasih atas segala canda tawanya, atas motivasi-motivasinya, atas segala jenis bantuannya, atas rasa seperjuangan dan sepenanggungannya

HALAMAN MOTO

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴿٢٨٦﴾

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

(QS. Al-Baqarah : 286)

فَإِنْ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan

itu ada kemudahan (QS: Al-Insyirah 5-6)

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ ﴿١٣﴾

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

“Sebaik-baiknya manusia adalah yang paling banyak memberi manfaat bagi orang lain”

—HR. Bukhari Muslim—

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah *Irabal'alamin*, segala puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah mencurahkan samudra karunia berupa kenikmatan dan kesehatan lahir dan batin. Shalawat serta salam semoga tercurah kepada Nabi besar Muhammad SAW sebagai panutan kita semua dalam menjalani kehidupan di dunia.

Syukur Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir ini yang berjudul **“Perancangan Strategi Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”** yang Diajukan Kepada Universitas Islam Indonesia untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Derajat Sarjana Strata Satu (S1) Teknik Industri.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tugas akhir ini banyak terdapat hambatan, namun atas berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang ikut terlibat dalam menyelesaikan tugas akhir baik secara langsung maupun tidak langsung.

Terima kasih sebesar – besarnya penulis ucapkan kepada :

1. Allah SWT atas segala nikmat, hidayah dan karunia-Nya yang tercurah tanpa henti di setiap hela nafas umat-Nya, sehingga Penulis mampu menyelesaikan Penelitian ini
2. Bapak Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Yuli Agusti Rohman, ST., M.Eng. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Agus Mansur, S.T., M.Eng. Sc. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
5. Para staff perusahaan, yang telah memberikan izin peneliti untuk dapat meneliti di PT. Primissima.
6. Teristimewa Kedua Orangtua tercinta Ibu Euis Hopiah dan Ayah Kresnanda Setyadi yang telah mencurahkan segala kasih sayangnya dan selalu memberikan doa, dorongan dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Akhir kata penulis menyadari akan adanya kelemahan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, untuk itu penulis mohon maaf dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamu'alaikum, wr. wb.

Yogyakarta, 30 Mei 2016

Penulis

Rahmani Widyawati

ABSTRAK

PT. Primissima merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi benang dan kain grey yang terletak di Yogyakarta. PT. Primissima menonjolkan produk kain yang berasal dari olahan membuat benang yaitu ciri khas bahan baku kapas yang telah memiliki mutu terjamin. Namun, dalam menjalankan usahanya perusahaan harus memiliki tujuan untuk memperoleh profit yang tinggi agar perusahaan mampu bertahan hidup dan persaingan yang semakin berkembang. Dalam menentukan strategi pemasaran, diperlukan suatu analisis yang tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan pelanggan, akan tetapi juga responsif terhadap perubahan lingkungan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk membuat strategi pemasaran yang baru melalui pendekatan Samudera Biru. Penelitian ini menggunakan alat bantu analisis berupa analisis Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) yang dikombinasikan dengan Blue Ocean Strategy. Blue Ocean Strategy (BOS) atau samudra biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan yang menguntungkan. Dalam mengumpulkan data menggunakan metode wawancara, observasi, studi kepustakaan serta penyebaran kuesioner terhadap konsumen PT. Primissima. Hasil penelitian ini adalah berdasarkan susunan kerangka kerja empat langkah maka tidak ada variabel yang dihapuskan. Variabel yang dapat ditingkatkan yaitu ketersediaan variasi jenis produk dan harga produk yang ditawarkan. Variabel yang dapat dikurangi adalah promosi menggunakan web elektronik, serta variabel yang dapat diciptakan yaitu inovasi produk jenis serat kain menggunakan serat tanaman pisang atau nanas. Strategi PT. Primissima jika disusun berdasarkan strategi samudera biru akan memunculkan konsep inovasi produk yang memiliki keunikan serta desain produk yang berkualitas bagi perusahaan dan dapat mengambil pangsa pasar yang belum terjangkau.

Kata Kunci : *Blue Ocean Strategy, Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT), Inovasi Produk, dan PT. Primissima.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO..	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian.. ..	3
1.4 Sistematika Penulisan	4
BAB II KAJIAN LITERATUR	6
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Strategi	8
2.2.1 Pengertian Strategi	8
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi	8
2.2.3 Level Strategi.....	9
2.2.4 Tipe - tipe Strategi	9
2.2.5 Tahap – tahap Manajemen Strategi	10
2.2.6 Manfaat Manajemen Strategik.....	11
2.3 Pemasaran.....	11
2.3.1 Pengertian Pemasaran	11
2.3.2 Konsep Pemasaran	12
2.3.3 Strategi Pemasaran.....	13
2.3.4 Bauran Pemasaran.....	14
2.4 Analisis <i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i> (SWOT)...	15
2.4.1 Definisi SWOT	15
2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal	17
2.4.3 Analisis Lingkungan Internal.....	17
2.5 <i>Blue Ocean Strategy</i>	19
2.5.1 Pengertian <i>Blue Ocean Strategy</i>	19
2.5.2 Kanvas Strategi	21
2.5.3 Kerangka Kerja Empat Langkah	22
2.5.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	23
2.6 Perencanaan Strategi	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	29

3.1	Metode Dasar Penelitian	29
3.2	Objek Penelitian.....	29
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	29
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	30
3.5	Metode Analisis Data	31
3.5.1	Uji Validitas.....	31
3.5.2	Uji Reliabilitas	32
3.5.3	Analisis SWOT	32
3.5.4	<i>Blue Ocean Strategy</i>	34
3.6	Analisa Hasil	34
3.7	Kesimpulan dan Saram.....	35
3.8	Diagram Alir	36
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	41
4.1	Sejarah Perusahaan	41
4.1.1	Lokasi Perusahaan.....	41
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	42
4.1.3	Data Aktual Perusahaan.....	42
4.2.	Analisis Strategi Pemasaran PT. Primiissima	43
4.2.1	Hasil Produksi	43
4.2.2.	Produk dan Sumber Pemasok	44
4.2.3	Nilai Perusahaan	44
4.3	Pemasaran Produk.....	44
4.3.1	Proses Pemasaran.....	46
4.4	Analisis Lingkungan Perusahaan.....	46
4.4.1	Faktor Internal.....	46
4.4.2	Faktor Eksternal	47
4.4.3	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	50
4.5	Matrik SWOT	52
4.6	Penngolahan Data	54
4.6.1	Data Tanggapan Responden	54
4.7	Penngolahan Hasil Kuesioner	54
4.7.1	Uji Kecukupan Data.....	54
4.7.2	Uji Validitas.....	55
4.7.3	Uji Reliabilitas	56
4.8	Kanvas Strategi Awal	57
4.8.1	Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah	58
4.8.2	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	59
4.8.3	Kanvas Strategi Baru	60
BAB V	PEMBAHASAN	63
5.1	Analisa SWOT	63
5.1.1	Analisa Data Hasil Kuesioner.....	63
5.2	Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	64
5.2.1	Kanvas Strategi Awal	65
5.2.2	Kerangka Kerja Empat Langkah.....	65
5.2.3.	Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah	68
5.2.4	Kanvas Strategi Baru	69

5.2.5	Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Baru	70
5.2.6	Analisis Tiga Ciri Strategi Yang Baik	71
BAB VI	KESIMPULAN dan SARAN	75
6.1	Kesimpulan	75
6.2	Saran	76
	Daftar Pustaka	78
	Lampiran	81

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	6
Tabel 2.2	Matriks SWOT	16
Tabel 2.3	<i>Red Ocean Strategy Vs Blue Ocean Strategy</i>	19
Tabel 4.1	Data Aktual Perusahaan	42
Tabel 4.2	Volume Penjualan PT. Primissima	47
Tabel 4.3	Identifikasi Faktor Internal	49
Tabel 4.4	Identifikasi Faktor Eksternal	50
Tabel 4.5	Matriks SWOT	51
Tabel 4.6	Pengelompokan Grup + dan -	52
Tabel 4.7	Indikator Kuesioner Konsumen	53
Tabel 4.8	Uji Validitas PT. Primissima	54
Tabel 4.9	Uji Validitas PT. GKBI	55
Tabel 4.10	Uji Reliabilitas	56
Tabel 4.11	Data Penilaian Perusahaan	56
Tabel 4.12	Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	59
Tabel 4.13	Rekapitulasi Faktor Yang Diciptakan	60
Tabel 5.2	Perbandingan Kanvas Awal dan Kanvas Baru	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Diagram Analisis SWOT	15
Gambar 2.2	Inovasi Nilai.....	20
Gambar 2.3	Kerangka Kerja 4 Langkah	22
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	35
Gambar 4.1	Kanvas Strategi Awal	57
Gambar 4.2	Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing	60
Gambar 5.1	Kanvas Strategi Awal	64
Gambar 5.2	Kanvas Strategi Baru	69
Gambar 5.3	Perbandingan Kanvas Awal dan Baru	70
Gambar 5.4	Persentase Penjualan PT. Primiissima	71
Gambar 5.5	Grafik Kondisi Atribut Awal	72
Gambar 5.6	Gerakan <i>Divergensi</i>	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di jaman globalisasi ini, dunia bisnis tidak bisa lepas dengan persaingan yang terus meningkat jumlahnya. Seiring berjalannya waktu, persaingan dalam dunia bisnis terjadi semakin ketat dan sulit. Hal tersebut memunculkan sebuah persaingan yang dapat membuat perusahaan semakin kuat dan menguasai pasar atau sebaliknya, persaingan dapat membuat perusahaan melambat dan tenggelam dalam industrinya. Akan tetapi, persaingan bisnis merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dan merupakan hal yang wajar terjadi dalam dinamika lingkungan bisnis. Setiap perusahaan pasti menginginkan jangka hidup yang panjang, oleh karena itu perusahaan harus dapat memahami bagaimana melakukan strategi yang baik untuk bertahan dalam persaingan yang ada.

Menurut Fred David (2006, p.12) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun, dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan memiliki dimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

PT. Primissima merupakan salah satu usaha yang bergerak di bidang Industri tekstil. Usaha ini memproduksi kapas menjadi benang lalu akhir proses menjadi sebuah produk kain grey dan kain mori yang dijual secara bebas kepada konsumen.

Masalah yang sekarang dihadapi oleh PT. Primissima adalah adanya penurunan jumlah hasil produksi kain dari tahun ke tahun sehingga menyebabkan volume penjualan

perusahaan semakin menurun, yang menyebabkan PT. Primissima harus benar-benar dapat memikirkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan. Untuk dapat memenangkan persaingan maka perusahaan perlu strategi yang tepat dalam menjalankan operasionalnya, sehingga dapat menciptakan profit yang menguntungkan, yang paling baik.

Melihat kondisi pasar bebas maupun kondisi lingkungan bisnis yang semakin dinamis seharusnya PT. Primissima mendapatkan pelaku bisnis (usaha) besar dengan elemen daya saing yang kuat. PT. Primissima sering dihadapkan dengan beberapa kendala atau masalah diantaranya adalah permasalahan mengenai pemasaran produk, teknologi, pengelolaan keuangan, pemodal, dan kualitas sumber daya manusia.

Oleh sebab itu, berawal dari inilah PT. Primissima ingin membuat ciri khas produk tersendiri agar produknya mampu bersaing di pasaran. Namun ciri khas dari suatu perusahaan tersebut tidaklah cukup mampu mengembangkan bisnis ini tanpa adanya dukungan beberapa faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Dengan adanya masalah tersebut maka perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan agar dapat bertahan lama dalam dunia bisnis. Salah satunya dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy*. Dengan menggunakan strategi ini maka perusahaan dapat mengembangkan dan menaikkan profit usaha tersebut.

Blue Ocean Strategy (BOS) adalah bagian dari proses strategi bisnis. BOS adalah strategi bisnis yang menerapkan penguasaan ruang pasar yang tidak diperebutkan tersebut (*uncontested market space*) sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan. Pasar yang tidak diperebutkan tersebut dianalogikan sebagai *Blue Ocean* (Samudera Biru) dimana suatu organisasi bermain sendiri tanpa ada pesaing (Kim dan Mauborgne, 2005). Sebaliknya, kondisi dimana ruang pasar saling diperebutkan oleh berbagai pihak dengan cara apapun seakan-akan sampai berdarah-darah, maka kondisi ini dianalogikan sebagai *Red Ocean* (Samudera Merah). Perpaduan antara inovasi dan nilai mengharuskan adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan. Peter (2007). *Blue Ocean Strategy* lebih menekankan perpaduan antara inovasi dan nilai, sehingga konsumen dan perusahaan sama-sama mendapatkan manfaat dari perpaduan tersebut.

Konsep *Blue Ocean Strategy* yang mengedepankan inovasi baru sangat cocok untuk diterapkan dalam usaha pembuatan kain PT. Primissima mengingat usaha pembuatan kain memiliki persaingan yang ketat. Dengan menerapkan *Blue Ocean Strategy*, PT. Primissima dapat merancang strategi baru yang sesuai untuk meningkatkan jumlah penjualan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang dihadapi adalah sebagai berikut:

1. Apa saja kekuatan yang paling menonjol dan kelemahan apa yang perlu segera diperbaiki yang dimiliki oleh PT. Primissima?
2. Bagaimana strategi pemasaran yang dapat PT. Primissima terapkan untuk meningkatkan volume penjualan menggunakan *pendekatan Blue Ocean Strategy*?

1.3 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan di PT. Primissima yang bergerak dalam bidang tekstil.
2. Penyelesaian masalah yang digunakan dengan memberikan alternatif solusi dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy*.
3. Data yang diambil adalah data internal dan eksternal dari PT. Primissima.
4. Pengolahan hasil kuesioner menggunakan *software SPSS 22.0*.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kekuatan yang paling menonjol serta kelemahan yang harus segera diperbaiki oleh PT. Primissima.
2. Menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan volume penjualan terhadap produk perusahaan dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*.

1.5 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian dilakukan guna memperoleh manfaat yang berguna bagi seluruh pihak-pihak yang bersangkutan. Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Adapun manfaat yang dapat di ambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bekal untuk terjun langsung dalam menekuni bidang dunia bisnis.
2. Sebagai penambah pengetahuan dalam memberikan usulan penerapan strategi pemasaran dalam dunia bisnis agar dapat meningkatkan profit perusahaan dengan baik.

2. Bagi Perusahaan

1. Membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam dunia bisnis dengan kapasitas ilmu yang dimiliki oleh mahasiswa.
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan sebuah strategi pemasaran yang lebih berinovasi dalam menghadapi persaingan bisnis.

3. Bagi Perguruan Tinggi

1. Memberikan tambahan referensi bacaan dan informasi khususnya bagi mahasiswa jurusan Teknik Industri yang sedang melakukan penyusunan Tugas Akhir dengan pokok permasalahan yang sama.

1.6 Sistematika Penulisan Laporan

Penyusunan laporan tugas akhir ini mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Memuat latar belakang masalah, rumusan masalah yang dihadapi, batasan masalah yang ditemui, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Membuat konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, serta uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Memuat tentang kerangka dan bagan alir penelitian teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan dan materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta analisis yang akan digunakan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Memuat data yang diperoleh saat penelitian dan hasil analisa data tersebut. Hasil pengolahan data yang ditampilkan dapat berupa tabel maupun grafik.

BAB V PEMBAHASAN

Berisi pembahasan hasil yang diperoleh dari penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah kesimpulan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Memuat kesimpulan terhadap analisa yang dibuat serta hasil rekomendasi atau saran-saran untuk kajian pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka memuat semua sumber kepustakaan yang digunakan dalam penelitian, baik berupa buku, majalah, maupun sumber-sumber kepustakaan lainnya.

LAMPIRAN

Memuat keterangan, tabel, gambar, dan hal-hal lain yang perlu dilampirkan untuk memperjelas uraian dalam laporan.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada kajian penelitian terdahulu, peneliti mengambil beberapa referensi penelitian lainnya yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan pembelajaran. Penelitian yang diambil tentu saja yang mempunyai kaitannya dengan strategi pengembangan bisnis dengan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Sehingga didapatkan perbandingan antara penelitian yang satu dengan yang lain dengan melihat persamaan, perbedaan, keunggulan beserta kelemahannya. Metode *Blue Ocean* telah digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya dalam penelitiannya yang berhubungan dengan strategi bisnis perusahaan. Berikut di bawah ini adalah beberapa peneliti terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Pengarang & Judul	Metode	Hasil
1	Sarkawi, Bambang Soedijono W dan Emha Taufik Luthfi (2015) “Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> Dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan Di Provinsi Bengkulu”	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Hasil penelitian berupa strategi bisnis dan strategi informasi agar lembaga dapat masuk ke dalam samudera biru yang dapat menciptakan <i>market</i> sendiri sehingga dapat memenangkan persaingan karena tidak ada pesaing.
2	Wardhani, S (2015) “Perumusan Alternatif Strategi Bersaing <i>Budget Hotel</i> di Surabaya Menggunakan Pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i> ”	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Penelitian ini bertujuan menganalisa strategi bersaing pada umumnya oleh <i>budget hotel</i> , dan menemukan alternatif strategi bersaing untuk <i>budget hotel</i> di Surabaya melalui pendekatan <i>Blue Ocean Strategy</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, <i>budget hotel</i> masih menggunakan <i>red ocean strategy</i>

No.	Pengarang & Judul	Metode	Hasil
			untuk bersaing. Selain itu, diperoleh konsep <i>techno-sustainable</i> hotel sebagai hasil dari alternatif strategi bersaing.
3	Kevin Giovanni Hardi Dan Ronny H Mustamu (2015) “Perumusan Strategi Samudra Biru Pada Perusahaan Sepatu di Pasuruan”	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi samudera biru sebagai startegi keunggulan kompetitif pada perusahaan sepatu di Pasuruan. Hasil penelitian ini menunjukkan strategi samudera biru sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan sepatu di Pasuruan dapat dilakukan dengan cara melakukan inovasi pada produk sepatu yang dihasilkan. Inovasi produk yang dapat dilakukan dengan membuat menciptakan sepatu lukis.
4	Ratnasari, Srikandi Kumadji dan Edy Yulianto (2016) “Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing”	<i>Blue Ocean Strategy</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i> (Strategi Samudera Biru) dalam meningkatkan keunggulan bersaing serta untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal melalui analisis SWOT pada Waroeng Steak and Shake. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa Waroeng Steak and Shake telah menerapkan BOS dengan cara membuka pasar baru dalam industri rumah makan khususnya steak.
5	Fadma (2012) “ <i>Analisis SWOT sebagai dasar metode Blue Ocean Strategy</i> ”	<i>SWOT, Blue Ocean Strategy</i>	Hasil penelitian tersebut merekontruksikan faktor-faktor yang timbul dari analisis SWOT tersebut dengan menggunakan skema menghapus, mengurangi, meningkatkan, menciptakan, sehingga pada akhirnya para petani karet hanya akan memiliki faktor yang benar-benar bernilai atau bermanfaat dalam memajukan para petani karet. Dengan <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS), petani karet Martapura dapat menciptakan suatu faktor baru yang belum pernah dilakukan oleh mereka untuk meningkatkan keunggulannya.

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

2.2 Strategi

2.2.1 Pengertian Strategi

Menurut Wikipedia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktifitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat.

Selanjutnya Siagian (2004) menyatakan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Jadi apabila disimpulkan dari kedua definisi di atas maka strategi perusahaan adalah gabungan dari kegiatan yang direncanakan dan reaksi untuk mengantisipasi persaingan dan perkembangan yang tidak terduga.

2.2.2 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategi terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi,

produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer guna mencapai keberhasilan organisasi.

2.2.3 Level Strategi

Menurut Tjiptono (2002, p4) di dalam suatu perusahaan terdapat 3 level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional.

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

2.2.4 Tipe-tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2000) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1. Strategi Manajemen
Meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya : strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, dan sebagainya.
2. Strategi Investasi
Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.
3. Strategi Bisnis
Seiring juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operational, strategi distribusi dan sebagainya.

2.2.5 Tahap-tahap Manajemen Strategi

Menurut Fred R. David (2006), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut :

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

2. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga aktivitas paling mendasar dari penilaian strategi adalah sebagai berikut :

- a. Pengkajian ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Melakukan tindakan-tindakan korektif.

Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok. Keberhasilan senantiasa menciptakan

persoalan baru dan berbeda; organisasi yang mudah merasa puas diri akan mengalami kegagalan.

2.2.6 Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategik di dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisis yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil menguntungkan. Adapun beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu :

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

2.3 Pemasaran

2.3.1 Pengertian Pemasaran

Menurut Kotler dan Keller (2007), pemasaran merupakan suatu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan serta mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya. Intinya adalah di dalam pemasaran ditemukan tiga poin penting yaitu : 1) Fungsi-fungsi organisasi, 2) kegiatan

mencipta, mengkomunikasikan, menyerahkan nilai serta, 3) mengelola hubungan dengan pelanggan.

Dari peristiwa tersebut muncul istilah manajemen pemasaran yang menurut Kotler dan Keller (2007) merupakan seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan mendapatkan, menjaga serta menumbuhkan pelanggan dengan menciptakan, menyerahkan, mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan tujuan pemasaran yakni mengetahui dan memahami pelanggan agar produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan dapat diwujudkan.

2.3.2 Konsep Pemasaran

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

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

- b. Tahap kedua : pemasaran harus dikoordinasikan dengan baik pada bagian lain perusahaan.
- c. Profitabilitas, tujuan utama konsep pemasaran adalah membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

2.3.3 Strategi Pemasaran

Menurut Chandra (2002), Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktifitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu. Sedangkan menurut Kotler dan Amstrong (1997), strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi tersebut berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Pada umumnya perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang melaksanakan konsep pemasaran yang berorientasi kepada konsumen, karena perusahaan inilah yang mampu menguasai pasar dalam jangka panjang. Di dalam pandangan konsep pemasaran, tujuan perusahaan dicapai melalui kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen diperoleh setelah kebutuhan dan keinginan konsumen 4 (empat) unsur pokok dalam konsep pemasaran yaitu 1) orientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen, 2) kepuasan konsumen, 3) kegiatan pemasaran yang terpadu, 4) tujuan perusahaan.

Menurut Jurini (2003), setiap perusahaan menjalankan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ada 3 (tiga) tahap yang ditempuh perusahaan untuk menetapkan strategi pemasaran, yaitu 1) memilih konsumen yang dituju, 2) mengidentifikasi keinginan konsumen, dan 3) menentukan bauran pemasaran. Strategi pemasaran yang berhasil umumnya ditentukan dari suatu beberapa *marketing mix* (bauran pemasaran).

Ada beberapa pengertian tentang strategi pemasaran, yaitu :

1. Rencana yang terpadu di bidang pemasaran yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan.

2. Dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan pemasaran suatu perusahaan dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.
3. Alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing melalui pasar sasaran dan program pemasaran untuk mencapai tujuan tersebut.

2.3.4 Bauran Pemasaran

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

a. Strategi produk

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

b. Strategi distribusi

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

c. Strategi promosi

Promosi adalah kegiatan mengkomunikasikan informasi dari penjual kepada konsumen atau pihak lain dalam saluran penjualan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku. Melalui periklanan suatu perusahaan mengarahkan komunikasi persuasif pada pembeli sasaran dan masyarakat melalui media-media yang disebut dengan media massa seperti koran, majalah, tabloid, radio dan *direct mail*.

d. Strategi harga

Harga merupakan pengorbanan ekonomis untuk memperoleh produk atau jasa. Selain itu harga salah satu faktor penting konsumen dalam mengambil keputusan untuk melakukan transaksi atau tidak. Harga dikatakan mahal, murah atau biasa-biasa saja dari setiap individu tidaklah harus selalu sama, karena tergantung dari persepsi individu yang dilatar-belakangi oleh lingkungan kehidupan dan kondisi individu.

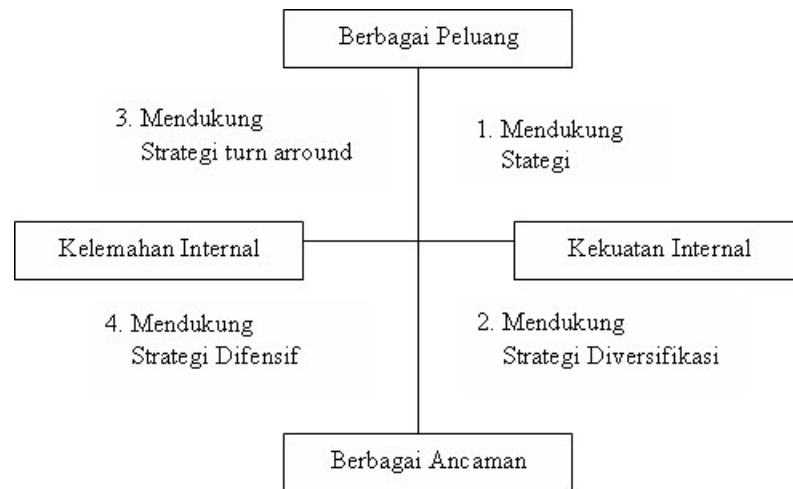
2.4 Analisis *Strength, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT)

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

Analisis suatu model perencanaan strategis adalah Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT sudah biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar agar kinerja bisnis tetap terjaga untuk melipatgandakan profit.

S dan W mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam hal ini berkaitan dengan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi dan pengendalian). S dan W juga mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada fungsi bisnis yaitu : merancang, pemasaran dan produk, produksi dan penawaran, sumber daya manusia keuangan.

O dan T merupakan analisis eksternal berupa peluang dan ancaman yang meliputi aspek: sosial, teknologi, ekonomi, politik, hukum, lingkungan, demografi dan pesaing.



Gambar 2.1 **Diagram Analisis SWOT**

Sumber : Rangkuti (2006)

Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

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

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang besar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi berbagai kelemahan internal. Strategi yang diterapkan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

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

Tabel 2.2 Tabel Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) ■ Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) ■ Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) ■ Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) ■ Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2006)

2.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Menurut Umar (2001), faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah :

a. Faktor Politik

Arah, kebijakan, dan stabilitas politik pemerintahan menjadi faktor penting bagi para pengusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha.

b. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis.

c. Faktor Sosial

Kondisi sosial masyarakat yang sifatnya berubah-ubah. Perubahan sosial yang terjadi dapat mempengaruhi budaya perusahaan.

d. Faktor Teknologi

Dengan penguasaan teknologi perusahaan dapat berinovasi dalam menjalankan usahanya.

2.4.3 Analisis Lingkungan Internal

Umar (2005), menyatakan bahwa aspek lingkungan internal perusahaan dapat dilihat dari pendekatan fungsional, antara lain :

a. Aspek Pemasaran

Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain : pangsa pasar, pelayanan, purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru.

b. Aspek Keuangan

Perusahaan membutuhkan dana operasional. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah; kemampuan perusahaan dalam memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi dan sistem akunting yang handal.

c. Aspek Kegiatan produksi-operasi

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam kegiatan produksi-operasi adalah hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang handal, lokasi fasilitas yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan yang inovatif dan proaktif, kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, dan pengendalian mutu.

d. Aspek Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan, agar terwujud perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan perlu diperhatikan faktor-faktor antara lain yaitu : langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas dan sistem imbalan.

e. Aspek Sistem Informasi Manajemen

Perlu menganalisis berbagai segi informasi manajemen, antara lain yaitu aspek-aspek:

- Subsistem Kepuasan Pelanggan merupakan informasi pelanggan mengenai kepuasan atas layanan menjadi hal penting bagi manajemen.
- Subsistem Informasi Pelanggan merupakan data pelanggan yang lengkap dan mudah diakses hendaknya dapat dimanfaatkan sebagai tambahan informasi.
- Subsistem Informasi Pesaing merupakan sebuah informasi mengenai pesaing bermanfaat dalam rangka mengetahui kondisi pesaing industri.

2.5 ***Blue Ocean Strategy (BOS)***

2.5.1 **Pengertian *Blue Ocean Strategy (BOS)***

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

Blue ocean strategy adalah istilah dalam ilmu manajemen strategis yang merujuk pada siasat untuk menciptakan pasar baru yang belum dipenuhi oleh persaingan yang ketat. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau demand baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing. Esensi dari strategi *blue ocean* adalah mengidentifikasi dan mencari potensi pasar baru yang masih belum disadari oleh pemain lama, dengan demikian suatu perusahaan bisa melanggang sendirian menguasai pasar itu sebelum para pemain lain menyadarinya.

Tabel 2.3 *Red Ocean Strategy versus Blue Ocean Strategy*

<i>Red Ocean Strategy</i>	<i>Blue Ocean Strategy</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada.	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
Memenangi kompetisi.	Menjadikan kompetisi tidak relevan.
Mengeksploitasi permintaan yang ada.	Menciptakan dan menangkap permintaan baru.
Memilih antara nilai-biaya (<i>value-costtrade-off</i>)	Mendobrak pertukaran nilai-biaya.
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategi antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah.

Pada dasarnya *Blue Ocean Strategy* merupakan suatu trik atau siasat untuk menaklukkan pesaing. Faktor yang paling mendasar untuk menciptakan samudera biru adalah dengan melakukan inovasi. Suatu perusahaan dapat melakukan inovasi nilai dengan melakukan diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan. Melalui penawaran fitur produk yang inovatif yang selama ini diabaikan oleh para pesaing. Fitur produk ini biasanya juga berbeda-beda secara radikal dengan yang selama ini sudah ada di pasar. Sedangkan untuk menekankan *cost* dapat dilakukan dengan mengurangi atau menghilangkan atribut-atribut yang tidak dibutuhkan oleh konsumen.



Gambar 2.2 **Inovasi Nilai**

Sumber : (Kim dan Mauborgne, 2005)

Inovasi nilai diciptakan dalam wilayah dimana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Penghematan biaya dilakukan dengan menghilangkan dan mengurangi faktor-faktor yang menjadi titik persaingan dalam industri. Nilai pembeli ditingkatkan dengan menambah dan menciptakan elemen-elemen yang belum ditawarkan industri. Dalam perjalanan waktu, biaya berkurang lebih jauh ketika ekonomi skala bekerja setelah terjadi volume penjualan tinggi akibat nilai unggul yang diciptakan (Kim dan Mauborgne, 2005). Gambar 2.2 diatas merupakan perpaduan antara inovasi dan nilai, yang mana perpaduan tersebut menghendaki adanya cara-cara yang dilakukan untuk memberikan manfaat kepada konsumen dan perusahaan. Gambar tersebut juga menjelaskan inovasi nilai yang diciptakan dengan menekan biaya dan meningkatkan nilai bagi konsumen.

2.5.2 **Kanvas Strategi**

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah terkenal. Kanvas strategi ini akan memberikan sebuah peta untuk memahami faktor-faktor apa yang menjadi ajang persaingan.

Membaca kurva nilai kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan dan masa kini, untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami

cara membaca kurva nilai. Suatu kurva nilai berisi banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis. Adapun cara membaca nilai dalam *canvas strategy* dijelaskan sebagai berikut (W. Chan Kim dan R., Mauborgne.,2005 : 68).

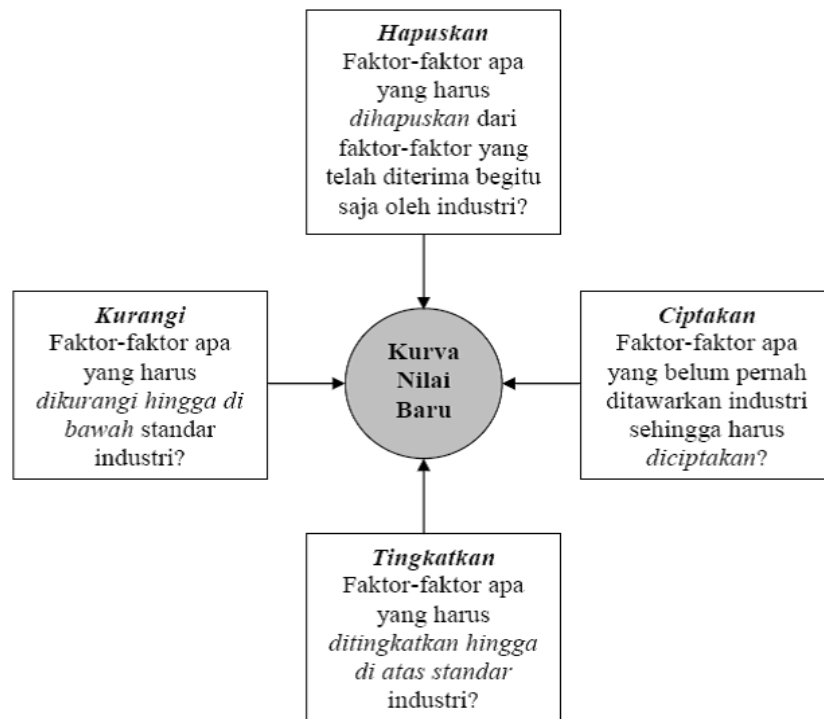
- a. Bila kurva nilai memenuhi tiga kriteria yang mendefinisikan strategi samudra biru, yaitu fokus, divergensi, dan mempunyai moto/tagline maka hal ini menunjukkan perusahaan berada di samudra biru.
- b. Bila kurva nilai suatu perusahaan bertemu dengan kurva nilai pesaingnya, menunjukkan bahwa perusahaan terperangkap dalam kompetisi samudra merah.
- c. Bila kurva nilai menunjukkan tingkat nilai yang tinggi dalam semua faktor, maka harus dipertanyakan apakah pangsa pasar dan profitabilitas perusahaan mencerminkan investasi. Jika tidak, berarti perusahaan mungkin memberikan pasokan berlebih atau memberikan penawaran terlalu banyak kepada pelanggannya.
- d. Jika kurva nilai suatu perusahaan terlihat tanpa pola yang jelas, dimana penawaran bisa digambarkan sebagai “naik-turun-naik-turun”, maka menunjukkan perusahaan tidak mempunyai strategi yang koheren.

2.5.3 Kerangka Kerja Empat Langkah

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 industri ?
- b. Faktor apa saja yang harus dikurangi hingga di bawah standar industri ?
- c. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri ?
- d. Faktor apa saja belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan ?

Pertanyaan-pertanyaan di atas akan memberikan sebuah wawasan baru untuk menciptakan sebuah kurva nilai baru. Dapat dilihat pada gambar, kerangka kerja empat langkah menurut (W. Chan Kim dan Renee Mauborgne: 2005) :



Gambar 2.3 **Kerangka Kerja 4 Langkah**

2.5.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Skema ini adalah alat analisis pelengkap bagi kerangka kerja empat langkah. Skema ini mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, tetapi mengimplementasikan keempat pernyataan tersebut untuk menciptakan suatu kurva nilai baru.

Berikut adalah empat manfaat utama dari skema hapuskan-kurangi-tingkatkan ciptakan. (Kim dan Mauborgne, 2005) :

- Mendorong perusahaan untuk mengejar perbedaan dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai budaya.
- Segera menghantam perusahaan yang hanya berfokus pada upaya meningkatkan dan menciptakan. Sehingga menaikkan struktur biaya mereka, serta menghantam perusahaan yang sering memodifikasi produk dan jasa secara berlebihan.
- Skema ini dengan mudah dipahami oleh manajer di level apapun, sehingga menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi dalam penerapannya.

Mendorong perusahaan untuk bersemangat dalam menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan berbagai macam asumsi implisit yang mereka buat secara tak sadar dalam berkompetisi.

2.6 Perencanaan Strategi

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

Perencanaan Strategi (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategi adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001). Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis / *strategic planning*. Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli (Lorange, 1980) menuliskan bahwa *strategic planning* adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan merubah perusahaan, sehingga apabila *strategic planning* tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan.

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

A. Menurut Besarnya atau segi ruang lingkup

1. Perencanaan Makro

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

2. Perencanaan Meso

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

3. Perencanaan mikro

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

B. Menurut Tingkatannya

1. Perencanaan Strategi

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

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

Perencanaan strategi digunakan untuk mengatakan suatu lingkup perencanaan yang lebih “*general*” disamping adanya beberapa jenis perencanaan lain yang disebut *stainer*. Pengertian perencanaan strategi yaitu proses pendayagunaan sumber-sumber dan strategi yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber untuk pencapaian tujuan. Hal tersebut bertujuan untuk mencari bentuk dan identitas pada masa yang akan datang dengan mempertimbangkan berbagai kompleks dalam suatu sistem. Berdasarkan hal diatas, metode penelaah dan pemecahan masalah didasarkan atas kerangka ini mempunyai ciri-ciri, sebagai berikut:

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

C. Menurut Jangka Waktunya

1. Perencanaan Jangka Pendek

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

2. Perencanaan Jangka Menengah

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

3. Perencanaan jangka panjang

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

D. Jenis perencanaan berdasarkan sifatnya

Jenis perencanaan berdasarkan sifat dibagi atas :

1. Perencanaan Strategik, perencanaan yang berhubungan dengan proses penetapan tujuan , pengalokasian sumber – sumber untuk mencapai tujuan dan kebijakan – kebijakan yang dipakai sebagai pedoman untuk memperoleh, menggunakan atau

menghilangkan hal – hal tersebut. Perencanaan strategis cenderung dipusatkan pada masalah – masalah yang tidak begitu terstruktur yang melibatkan variabel – variabel yang jumlahnya banyak dan parameter yang tidak pasti.

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

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

Tipe-tipe perencanaan baik dari segi waktu, ruang lingkup, maupun dari segi sifat ada kaitanya satu dengan yang lainnya. Perencanaan jangka panjang berkaitan erat dengan tipe-tipe ruang lingkup terutama perencanaan mikro dengan perencanaan operasional. Perencanaan jangka panjang sifatnya umum dan fleksibel, hampir sama dengan perencanaan strategi yang sifatnya juga belum spesifik. Perencanaan operasional pada umumnya dilakukan dengan jangka pendek yang mencakup perencanaan makro, meso maupun mikro. Perencanaan operasional berjangka pendek ini paling jelas tampak pada perencanaan mikro sebab ia bergerak dalam wilayah yang sangat kecil. Sedangkan perencanaan itu sendiri adalah seperangkat prosedur untuk memecahkan permasalahan fisik, sosial, dan ekonomi, yang harus meliputi prinsip-prinsip sebagai berikut: Seperangkat tindakan, Upaya untuk memecahkan masalah memiliki dimensi waktu dan berorientasi ke masa yang akan datang. Suatu proses berputar dengan adanya umpan balik. Melibatkan

beberapa alternatif untuk mencari pemecahan. Dari definisi atau pengertian tentang perencanaan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan tersebut disusun agar dapat menuju kearah yang lebih baik, walaupun demikian tidak semua perencanaan tersebut berjalan sesuai rencana, terkadang sesuatu yang telah diperhitungkan dengan matang, tapi pada kenyataanya kadang kala terdapat masalah, oleh karena itulah perencanaan tersebut akan terus dievaluasi dalam kurun waktu tertentu agar tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud dan terlaksana dengan baik.

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

Proses perencanaan dapat dilaksanakan menyeluruh, misalnya dalam perencanaan korporat, perencanaan strategis, atau perencanaan jangka panjang. Bisa juga dilakukan per divisi atau unit bisnis strategis menjadi rencana divisi atau anak perusahaan tertentu di dalam suatu korporasi yang lebih besar. Bisa juga dilakukan per fungsi baik di dalam korporasi, di dalam divisi maupun unit bisnis individual, misalnya rencana fungsi pemasaran, rencana fungsi keuangan, rencana fungsi produksi dan distribusi, dan rencana fungsi personalia.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis, yaitu suatu metode penelitian mengenai gambaran lengkap tentang hal-hal yang berkaitan dengan strategi pemasaran Perusahaan PT. Primissima, dimana data pada awalnya dikumpulkan, disusun, dan kemudian dianalisis. Dalam analisis strategi pemasaran kain *Grey* pada perusahaan PT. Primissima digunakan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal (lingkungan makro dan mikro).

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Primissima. Perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan kain mori serta kain grey. PT. Primissima ini terletak di JL. Raya Yogya-Magelang, Sleman, Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah orang-orang yang memahami dan bertanggung jawab serta bersangkutan dengan manajemen PT. Primissima dan orang-orang yang terlibat langsung dalam kegiatan, termasuk konsumen ataupun pelanggan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data ini diperoleh dengan mengadakan studi langsung ke perusahaan dengan cara observasi dan wawancara kepada pihak terkait yang berada di perusahaan tersebut.
2. Data sekunder, yaitu data diperoleh secara tidak langsung yang bersumber literatur, dokumen, *website* maupun referensi yang berkaitan dengan

Perusahaan PT. Primissima. Data sekunder ini meliputi profil perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi dan laporan lainnya serta informasi analisis eksternal.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Metode wawancara

Proses memperoleh keterangan dengan cara tanya jawab dengan cara bertatap muka dengan pihak terkait perusahaan antara lain pimpinan atau staf perusahaan yang bertanggung jawab dengan memberikan data yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Daftar tersebut diberikan kepada responden (pimpinan dan staf dari departemen pemasaran, produksi dan sumber daya manusia) dengan harapan mereka akan memberikan tanggapan terhadap daftar pertanyaan tersebut.

2. Metode observasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung pada obyek sebuah penelitian dan mencatat secara sistematis fenomena-fenomena yang terdapat di perusahaan sehingga dapat diketahui secara nyata gambaran kondisi industri Perusahaan PT. Primissima.

3. Metode kepustakaan

Pengumpulan data yang berasal dari buku, jurnal, laporan serta sumber informasi tertulis lainnya yang terkait dengan masalah yang diteliti.

4. Penyebaran Kuesioner

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

3.5 Pengolahan dan Analisis Data

Setelah data-data yang dibutuhkan didapatkan, langkah selanjutnya adalah mengolahnya dengan model matematis yang sesuai dengan metode yang digunakan. Kemudian melakukan pengolahan data, yang selanjutnya dianalisis hasilnya berupa kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

3.5.1 Uji Validitas

Suatu instrument pengukuran dikatakan valid jika instrument dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang akan diukur. Validitas menunjukkan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran yang ingin diukur. Validitas pada umumnya berkaitan dengan hasil pengukuran psikologis atau non fisik. Hasil pengukuran yang diperoleh diharapkan dapat menggambarkan atau memberikan skor suatu karakteristik lain yang menjadi perhatian utama.

Uji validitas dilakukan berkenaan dengan ketepatan alat ukur terhadap konsep yang diukur sehingga benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Berkaitan dengan pengujian validitas instrument. Ridwan menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kehandalan suatu alat ukur. Alat ukur yang tidak valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur secara keseluruhan adalah dengan cara mengkorelasi setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir (Muhidin & Abdurahman, 2007).

Untuk menghitung validitas alat ukur digunakan koefisien korelasi *product moment*, yaitu:

$$r = \frac{n(XiYi) - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{[n(\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2)][n(\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2)]}} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

r = Koefisien validitas

N = Banyaknya subjek

X = Nilai pembanding

Y = Nilai dari instrument yang akan dicari validitasnya

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menyangkut masalah ketepatan alat ukur. Ketepatan ini dapat dinilai dengan analisa statistik untuk mengetahui kesalahan ukur. Reliabilitas lebih mudah dimengerti dengan memperhatikan aspek pemantapan, ketepatan, dan homogenitas. Suatu instrument dianggap *reliable* apabila instrumen tersebut dapat dipercaya sebagai alat ukur data penelitian (Muhidin & Abdurahman, 2007).

Formula yang dipergunakan untuk menguji reliabilitas instrument dalam penelitian ini adalah koefisien alfa (α).

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum sj^2}{sx^2} \right] \dots\dots\dots (2)$$

Dimana :

α	=	Koefisien reliabilitas Alpha Cronbach
k	=	Jumlah item pertanyaan yang diuji
$\sum si^2$	=	Jumlah variansi skor tiap-tiap item
sx^2	=	Variansi skor-skor tes (seluruh item K)

Dengan pengelompokan ukuran alpha ke dalam 5 kelas sebagai berikut:

1. Nilai alpha Cronbach 0,00 s/d 0,20 berarti kurang *reliable*.
2. Nilai alpha Cronbach 0,21 s/d 0,40 berarti agak *reliable*.
3. Nilai alpha Cronbach 0,41 s/d 0,60 berarti cukup *reliable*.
4. Nilai alpha Cronbach 0,61 s/d 0,80 berarti *reliable*.
5. Nilai alpha Cronbach 0,81 s/d 1,00 berarti sangat *reliable*.

3.5.3 Analisis SWOT

Analisis ini merupakan uraian tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di perusahaan PT. Primissima. Analisis ini berguna untuk dapat memaksimalkan *Strength* (kekuatan) dan *Opportunities* (peluang) serta

meminimalkan *Weakness* (kelemahan) dan *Threat* (ancaman) untuk dapat memunculkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk masa yang akan datang. Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.
2. Menentukan nilai penting dari masing-masing pernyataan pada masing-masing faktor lingkungan internal dan eksternal. Nilai penting dimulai dari 1 = sangat tidak penting, 2 = tidak penting, 3 = penting, dan 4 = sangat penting.
3. Memberi bobot untuk masing-masing faktor dengan total nilai bobot adalah 1.00 untuk masing-masing faktor pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan cara membagi nilai penting dari setiap item pernyataan dengan besarnya jumlah keseluruhan nilai penting untuk setiap faktor pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Misalnya, faktor kekuatan mempunyai tujuh pernyataan, maka jumlah ketujuh nilai penting dari pernyataan tersebut merupakan pembagi untuk masing-masing nilai penting setiap pernyataan.
4. Menentukan rating untuk masing-masing pernyataan pada faktor lingkungan internal dan eksternal. Rating dimulai dari 1 = sangat tidak baik, 2 = tidak baik, 3 = baik, dan 4 = sangat baik. Penentuan besarnya rating diambil dari nilai rata-rata untuk setiap pernyataan dari hasil semua responden. Untuk pemberian nilai penting dan rating ini dilakukan oleh pihak responden saat menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner.
5. Mengalikan bobot untuk tiap-tiap faktor penentu dengan rating untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor yang kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor.
6. Membandingkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Apabila kekuatan lebih besar dari kelemahannya, maka selisih antara faktor kekuatan dan kelemahannya positif, menandakan bawa perusahaan relatif lebih kuat untuk bersaing. Apabila peluang lebih besar dari ancamannya, maka selisih antara faktor peluang dan ancaman positif, menandakan

perusahaan mempunyai peluang bisnis lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ditimbulkannya.

Membuat diagram SWOT dan memetakan posisi perusahaan dalam diagram tersebut. Dengan memahami posisi perusahaan dapat diformulasikan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan melalui matrik SWOT.

3.5.4 *Blue Ocean Strategy*

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

1. Melakukan pengamatan pada PT. Primissima.
2. Melakukan wawancara dengan pihak PT. Primissima serta konsumen.
3. Membuat kanvas strategi awal (guna melihat posisi antara objek yang diteliti dengan pesaing pada keadaan yang sesungguhnya)
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama.
5. Melakukan empat langkah kerja dari *Blue Ocean Strategy*, yaitu menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan.
6. Membuat Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan, serta menentukan fokus, moto, gerakan menjauh dan membuat strategi berdasarkan *Blue Ocean Strategy*.

3.6 Analisa Hasil

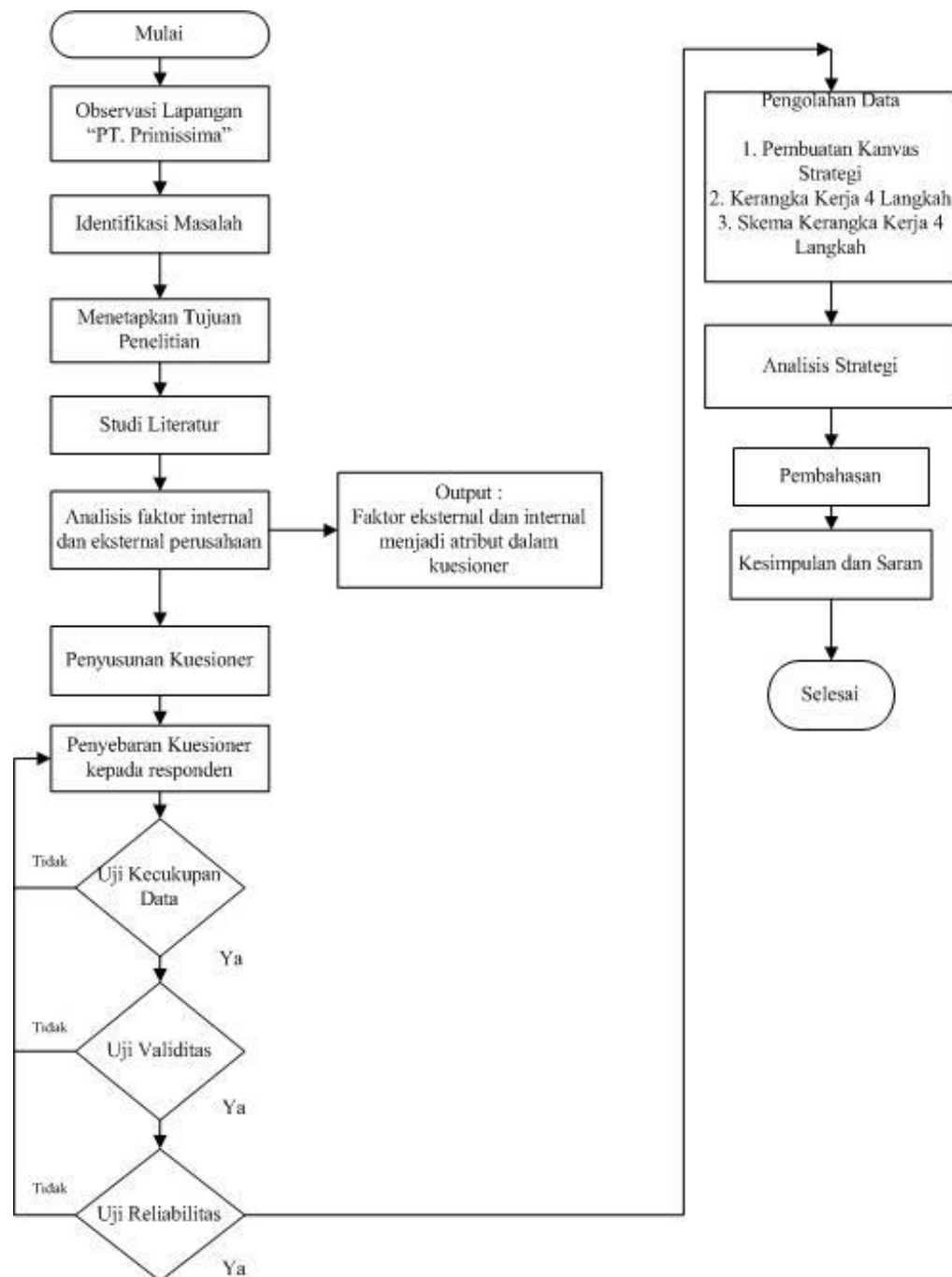
Tahapan analisa hasil ini mempunyai tujuan untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai penelitian yang telah dilakukan, yang secara spesifik mengarah kepada analisis implementasi sebelum ditarik kesimpulan.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Tahapan terakhir penelitian ini dapat mengambil kesimpulan permasalahan yang telah diselesaikan, setelah melakukan analisis permasalahan yang dapat dipecahkan, maka dapat ditarik kesimpulan dengan bertujuan untuk merangkum hasil akhir penelitian. Sedangkan saran juga dikemukakan untuk memberikan masukan atau solusi penyelesaian permasalahan yang sedang dihadapi.

3.8 Diagram Alir

Secara garis besar metode penelitian yang akan dilaksanakan seperti diagram alir dibawah ini :



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Penjelasan diagram alir kerangka penelitian:

Studi Pendahuluan

1. Observasi Lapangan

Merupakan tahap awal penelitian, dimulai dengan melakukan pengamatan secara keseluruhan di Perusahaan PT. Primissima.

2. Identifikasi Permasalahan

Pada tahap ini peneliti mengidentifikasi permasalahan yang terlihat di Perusahaan PT. Primissima.

3. Perumusan masalah dan tujuan penelitian

Perumusan masalah yaitu menganalisis masalah yang terjadi di perusahaan dan diangkat menjadi sebuah penelitian. Perumusan masalah mengacu pada latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya. Dengan adanya rumusan masalah yang jelas, maka diharapkan akan tercapainya tujuan penelitian hingga nantinya didapatkan langkah untuk memecahkan permasalahan pada penelitian sehingga fokus penelitian menjadi jelas. Penentuan tujuan penelitian ini berfungsi untuk dapat memberikan arahan dalam pelaksanaan penelitian secara keseluruhan.

4. Studi Literatur

Bagian yang memuat tentang informasi hasil penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu, yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang dilakukan sekarang, yang dapat dijadikan penulis sebagai bahan pembelajaran dan referensi yang terdapat dari buku, jurnal, *website*, dll.

5. Evaluasi faktor eksternal dan internal

Peneliti mengevaluasi apa saja yang menjadi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dalam persaingan bisnis.

6. Penyebaran Kuesioner

Dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang dipilih secara random. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada responden yang sudah pernah membeli produk kain kepada PT. Primissima.

7. Uji kecukupan data

Uji kecukupan data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dari hasil kuesioner sudah cukup atau belum. Apabila data belum cukup, maka perlu

dilakukan pengambilan data kembali dengan penyebaran kuesioner lagi. Dalam penentuan uji kecukupan data, jika kuisisioner memiliki banyak pertanyaan (variabel), maka cukup diambil dua variabel atau lebih untuk menentukan 32 hasil uji kecukupan data (Tio, 2015). Adapun rumus untuk menghitung kecukupan data adalah sebagai berikut (Purnomo, 2004):

$$N' = \left[\frac{\frac{k}{s} \sqrt{N \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}}{\sum X_i} \right]^2 \dots\dots\dots (3)$$

Dimana :

N' = Jumlah Pengamatan yang seharusnya dilakukan.

k = Tingkat kepercayaan dalam pengamatan.

Jika tingkat keyakinan 99%,maka $k=2,58 \approx 3$

Jika tingkat keyakinan 95%,maka $k=1,96 \approx 2$

Jika tingkat keyakinan 68%,maka $k \approx 1$

s = Derajat ketelitian dalam pengamatan.

Jika tingkat keyakinan 99% maka $s=1\%$

Jika tingkat keyakinan 95% maka $s=5\%$ dst

N = Jumlah Pengamatan yang sudah dilakukan.

X_i = Data Pengamatan.

8. Uji validitas dan reliabilitas

Apabila data yang dibutuhkan sudah terkumpul, maka selanjutnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi atau *content* dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas ini bertujuan untuk menguji ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya, agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran tersebut (Sugiyono 2006). Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas butir angket adalah :

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

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

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

1. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan menggunakan analisa SWOT lalu hasil indikator tersebut dijadikan sebagai variabel kuesioner yang akan disebar.

2. Pembahasan

Selanjutnya dilakukan analisis dari yang telah dihasilkan, apakah bisa menjawab semua rumusan masalah, dan apakah bisa menjawab semua permasalahan. Kemudian bisa dilihat apakah hasil yang didapatkan tersebut (strategi) bisa lebih baik dari sebelumnya atau tidak. Pada tahap ini, dibuat strategi baru dari analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya, dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Pengambilan keputusan strategi baru tentunya juga berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Hasil analisis SWOT tersebut kemudian diformulasikan menjadi strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS).

3. Kesimpulan dan saran

Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan pengumpulan data, pengolahan data, pembahasan/analisis data, dan tahap keputusan. Setelah ditarik kesimpulan,

peneliti dapat memberikan saran atau rekomendasi kepada perusahaan agar dapat berkembang di kemudian hari.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Sejarah Perusahaan PT. Primissima

PT. Primissima didirikan sebagai perusahaan patungan antara Pemerintah Republik Indonesia (RI) dengan Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) dalam rangka pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1969.

Penyertaan Pemerintah RI berupa mesin-mesin pemintalan dan pertenunan serta perlengkapannya yang merupakan grant dari Pemerintah Belanda. Grant tersebut berasal dari para pengusaha tekstil Belanda yang ditujukan kepada GKBI untuk melestarikan produksi mori berkualitas tinggi (Primissima cap “Cent”), sedangkan penyertaan dari GKBI merupakan tanah, bangunan pabrik, biaya pemasangan dan modal kerja.

Produksi unit pemintalan berupa benang 100% cotton dan hasil dari pemintalan tersebut diproses lebih lanjut pada unit pertenunan menjadi kain grey. Dalam memenuhi kebutuhan industri pembatikan dan kebutuhan kain cambrics untuk industri tekstil, kain grey diproses *finishing* (pemutihan) pada perusahaan lain (PT. Primatexco. Batang Jawa Tengah dan PC GKBI Sleman Yogyakarta) menjadi kain cambrics, produk lain yang dijual di PT. Primissima berupa kain grey dan kain cambrics (mori).

4.1.1 Lokasi Perusahaan

PT. Primissima terletak di Kabupaten Sleman Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta didirikan di atas tanah seluas 73.194 m² dengan luas bangunan sebesar 36.300 m². Tepatnya di JL. Raya Magelang km 15 Medari, Sleman, Yogyakarta. Lokasi perusahaan ini sangat berperan penting dalam mendirikan sebuah perusahaan, karena lokasi yang

dipilih sangat menentukan dan mempengaruhi operasional dari sebuah perusahaan tersebut.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

1. Menjadikan PT. Primissima sebagai produsen tekstil halus terkemuka di Indonesia yang produknya memiliki daya cipta nilai tinggi dan mampu bersaing didalam pasar global.

Misi Perusahaan

Sesuai dengan Pokok-Pokok Pembinaan BUMN misi PT. Primissima sebagai perusahaan yang didirikan oleh Pemerintah RI dan Gabungan Koperasi Batik Indonesia dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Sebagai agen pembangunan yang berwawasan bisnis berperan aktif dalam bidang industri tekstil dan menyediakan bahan baku bagi industri pembatikan.
2. Sebagai unit ekonomi yang dapat memberikan kontribusi bagi penerimaan Negara serta pemegang saham lainnya.
3. Menunjang program pemerintah dalam peningkatan ekspor non migas baik langsung maupun tidak langsung.

4.1.3 Data Aktual Perusahaan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, PT. GKBI dianggap sebagai pesaing bagi PT. Primissima. Hal ini disebabkan karena PT. GKBI merupakan salah satu usaha tekstil yang sedang berkembang pesat dan berlokasi tidak jauh dari PT. Primissima. Berikut adalah data aktual PT. Primissima dan pesaing.

Tabel 4.1 Data Aktual Perusahaan

Atribut	PT. Primissima	PT. GKBI
Harga	275.000 – 800.000	300.000 – 900.000
Bahan baku	<ul style="list-style-type: none"> • Kapas • Benang 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapas • Benang
Jenis Produk	<ul style="list-style-type: none"> • Kain mori • Kain grey • Kain batik 	<ul style="list-style-type: none"> • Kain mori • Kain grey • Kain tencel
Garansi	1 – 2 bulan	1 bulan
Promosi	<ul style="list-style-type: none"> • Jarang promosi • Hanya menggunakan web elektronik 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan brosur • Pameran busana • Kerjasama dengan mitra usaha
Kualitas produk	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kapas grade A • Proses pengerjaan rapi • Produksi menggunakan mesin-mesin tua 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas kapas dan benang grade B • Kualitas kain awet

4.2 Analisis Strategi Pemasaran PT. Primissima

4.2.1 Hasil Produksi

Sesuai dengan tujuan pendirian perusahaan maka PT. Primissima saat ini masih mengutamakan produksi kain dengan bahan baku kapas. Beberapa konstruksi yang dihasilkan merupakan produk unggulan yang banyak diminati oleh konsumen, baik pasar domestic maupun pasar luar negeri. Bahan baku yang digunakan sebagian besar diimpor dari Amerika Serikat, Australia dan Cina.

Produksi unit pemintalan berupa benang 100% cotton dan hasil pemintalan tersebut seluruhnya diproses lebih lanjut pada unit pertenunan menjadi kain grey. Untuk mensuplai industri pembatikan, sebagian kain grey tersebut diproses *finishing* menjadi

kain putih (mori/cambrics). Dengan demikian hasil produksi yang dijual PT. Primissima berupa kain grey dan kain mori (cambrics).

4.2.2 Produk dan Sumber Pemasok

a. Produk yang dipasarkan

PT. Primissima memiliki produk jenis kain serta batik dengan berkualitas bermutu sebagai produk andalannya. Kain batik tersebut dibuat dengan 3 pilihan jenis kain dengan kualitas kain dan harga yang berbeda-beda, yaitu Kain Kereta Kencana, Gamelan Serimpi dan Berkolisima.

b. Sumber Pemasok

Bahan baku yang digunakan yaitu murni kapas lalu diolah sehingga menjadi sebuah kain mori (*fnishing*). Bahan baku yang menjadi pemasok PT. Primissima adalah dari Negara India, Brazil, Australia serta Cina.

4.2.3 Nilai Perusahaan

PT. Primissima sangat memperhatikan kepuasan pelanggannya dengan cara memberikan produk yang berkualitas serta memberikan pelayanan yang memuaskan untuk konsumen. Selain produk yang banyak pilihannya. PT. Primissima juga sangat menjaga kualitas produk agar bermutu tinggi serta menjaga proses produksi kain agar dapat mendapatkan hasil produk yang berkualitas tinggi. Tenaga kerja serta staff divisi yang berada di perusahaan memiliki kerjasama, kegigihan serta cepat beradaptasi dengan para konsumen maupun pemasok bahan baku bagi perusahaan.

4.3 Pemasaran Produk

Strategi pemasaran produk merupakan hal paling utama yang harus dilakukan oleh PT. Primissima agar tercapai tujuan-tujuan dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham. Pada strategi ini, perusahaan harus melihat dari berbagai aspek, contohnya perusahaan harus memahami bagaimana keadaan pasar, harga yang dapat mencakup konsumen, bagaimana kualitas dari hasil produksinya, bagaimana keinginan konsumen. Pada PT. Primissima produk

yang dihasilkan memiliki standar dan sesuai dengan standar 4P yaitu *product, price, place and promotion*. Yang dimaksud dari 4P adalah sebagai berikut:

a. *Product*

Produk yang dihasilkan oleh PT. Primissima adalah kain grey. Kain tersebut merupakan kain yang telah melalui berbagai proses menjadi kain mentah berupa kain berwarna putih nantinya didistribusikan ke konsumen yang rata-ratanya merupakan pabrik pembuatan pakaian, batik, selain itu juga ada yang berupa pemasok kain-kain yang merupakan konsumen dari PT. Primissima. Untuk mencapai hasil yang merupakan standar sesuai dengan keinginan konsumen perusahaan selalu melakukan evaluasi dan pembenahan terhadap produk yang telah diproduksi.

b. *Price*

PT. Primissima tidak hanya memproduksi kain grey, tetapi juga memproduksi benang dan kain batik. Jenis dan macamnya banyak dan bervariasi. Oleh karena itu harga dari hasil produksi PT. Primissima juga memiliki variasi harga. Variasi harga tersebut dibedakan berdasarkan jenis konstruksi kain, panjang dan lebar kain, serta klasifikasi dari *grade* kain yang dihasilkan. Penawaran harga yang ditawarkan dari hasil produksi PT. Primissima terbilang memiliki harga yang termasuk rata-rata di pasaran.

c. *Place*

PT. Primissima terletak di JL. Raya Magelang km 15. Medari. Sleman. Jalan raya ini merupakan jalan penghubung antara kota Yogya dan Magelang, hal ini sangat menguntungkan bagi pihak perusahaan selain tempatnya yang mudah dijangkau karena akses jalan yang mudah dan tempat yang tidak jauh dari jalan besar, lokasi ini sangat mudah dilihat dan dikenal karena berada di jalan utama sehingga mempermudah masyarakat untuk mengetahui lokasi tersebut.

d. *Promotion*

Selain 3 aspek tersebut, ada 1 aspek yang juga mempengaruhi perusahaan dalam melakukan strategi pemasaran yaitu: promosi. Promosi yang dilakukan adalah dengan melakukan kerjasama dengan pasar lokal untuk ke Internasional.

Perusahaan lokal tersebut yang akan mendistribusikan ke pasar Internasional, sehingga secara tidak langsung hasil produksi dari PT. Primissima juga dipromosikan ke Internasional. Selain dengan cara tersebut, proses pemasaran dari produk PT. Primissima juga menggunakan media elektronik yaitu: www.primissima.co.id.

4.3.1 Proses Pemasaran

Proses pemasaran yang dilakukan oleh PT. Primissima dilakukan dengan menggunakan dua cara yaitu:

1. Secara langsung

PT. Primissima melakukan pemasaran produk dengan membuka *outlet* batik sendiri di sekitar lingkungan perusahaan di Jalan. Raya Magelang KM 15.5 Medari. Sleman. Yogyakarta

2. Secara *online*

PT. Primissima juga memasarkan produknya secara online menggunakan media elektronik sebagaimana yang dapat diakses pada situs resmi dari PT. Primissima itu sendiri, yaitu: www.primissima.co.id.

4.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

4.4.1 Faktor Internal

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

operasional yang terdiri atas pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dan kedudukan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

4.4.2 Faktor Eksternal

Untuk mengetahui atau mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan operasional produsen maka perlu diadakan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari ekonomi, ekonomi/politik, sosialkultural, teknologi dan global (Wahyudi. 1996). Lingkungan eksternal sendiri dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian besar lagi yakni lingkungan yang sifatnya umum dan lingkungan industri.

Kategori lingkungan Eksternal perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan umum

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

a. Ekonomi

Perkembangan perekonomian Yogyakarta yang semakin berkembang pesat dipacu melalui serta sektor pajak pendidikan serta sektor pariwisata menjadikan kota Yogyakarta menjadi sebuah dari ikon kota budaya yang paling banyak diminati. Perkembangan yang semakin maju dari tahun ke tahun tentunya membuat perkembangan bisnis penjualan dan memberikan peluang bagi pengusaha bisnis kain untuk dapat berkembang menjalankan bidang usaha tersebut. Munculnya pesaing membuat para pengusaha tekstil membuat strategi pemasaran yang lebih berinovatif untuk meningkatkan keuntungan dari nilai jual produk. PT. Primissima merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang tekstil yang ada di Jalan Magelang Yogyakarta, perusahaan ini pun tidak luput dari ketatnya persaingan yang ada saat ini. Perusahaan yang telah berdiri sejak tahun 1971 ini mengeluhkan tingginya persaingan yang ada. Hal ini membuat PT. Primissima harus

meningkatkan nilai jual tetapi seiring waktu berganti nilai penjualan perusahaan semakin menurun karena terdapat keterbatasan dalam jumlah pemasok bahan baku serta kendala dalam produksi dalam menghadapi ketatnya persaingan. Berikut adalah data penjualan yang telah dilakukan dalam 5 tahun terakhir yaitu sejak 2011.

Tabel 4.2 Volume Penjualan PT. Primissima

Tahun	Penjualan	Tahun	Penjualan
2011	(dalam yard)	2012	(dalam yard)
Januari	12,127,439	Januari	8,344,571
Februari	11,749,244	Febuari	8,754,716
Maret	16,029,750	Maret	13,011,458
April	13,517,031	April	9,928,364
Mei	15,064,149	Mei	11,984,209
Juni	14,239,468	Juni	10,839,061
Juli	12,530,254	Juli	12,429,687
Agustus	7,842,574	Agustus	8,283,989
September	9,761,690	September	9,176,039
Oktober	11,556,590	Oktober	9,510,326
November	11,344,727	November	10,458,022
Desember	12,519,935	Desember	16,304,597
Jumlah	148,282,851	Jumlah	129,025,039

Sumber : (Departemen keuangan PT. Primissima)

b. Pemerintah

Saat ini pemerintah sedang melakukan kegiatan promosi untuk menjadikan Yogyakarta sebagai salah satu kota tujuan wisata nasional maupun Internasional, bukan hanya saja melainkan kota Yogyakarta dapat dijadikan sebuah kota peluang yang luas untuk pemasaran kain serta dapat melakukan kerjasama dengan pasar lokal untuk ke pasar Internasional. Perusahaan lokal yang akan mendistribusikan ke Internasional serta secara tidak langsung hasil produksi PT. Primissima juga dipromosikan ke pasar Internasional.

c. Sosial Kultur

PT. Primissima memiliki rata-rata konsumen dari berbagai macam batik tulis tradisional yang berada di daerah desa wisata Giriloyo, Bantul, Yogyakarta sebagian besar pengrajin batik tersebut membeli kain kepada PT. Primissima karena perusahaan memiliki kualitas bahan baku kain yang menurut mereka sangat baik untuk dijadikan bahan membuat batik. Di sisi lain para pelaku bisnis dibidang ini memiliki tantangan yang cukup berat karena harus menghasilkan produk yang dapat memenuhi selera konsumen atau keinginan pasar yang pada dasarnya biaya produksi serta nilai jual dari produk tersebut semakin tinggi. Dalam hal ini proses kreativitas dan inovasi pengembangan sangat diperlukan oleh pelaku bisnis ini.

d. Teknologi

Penggunaan teknologi oleh perusahaan sudah optimal. Perkembangan teknologi yang dilakukan oleh perusahaan adalah memanfaatkan media promosi dan penjualan menggunakan web elektronik sebagaimana dapat diakses pada situs resmi dari PT. Primissima itu sendiri, yaitu: www.primissima.co.id.

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor-ancaman dari pelaku bisnis baru, *supplier*, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Laba di atas rata-rata adalah kelebihan penghasilan yang diharapkan seorang investor dari investor lain dengan jumlah risiko serupa. Risiko adalah ketidakpastian investor tentang laba atau rugi yang dihasilkan oleh investasi tertentu. Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing mereka disebut analisis pesaing. Kombinasi dari ketiga analisis ini digunakan untuk memahami pengaruh lingkungan eksternal terhadap perkembangan misi strategis, tujuan strategis dan tindakan strategis perusahaan. Jika analisis lingkungan umum terfokus pada masa

yang akan datang maka analisis lingkungan industri terfokus pada pemahaman akan faktor-faktor dan kondisi-kondisi yang akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan; dan analisis pesaing terfokus pada prediksi terhadap dinamika tindakan-tindakan. Respon-respon dan kemauan para pesaing. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri sebagai berikut:

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

Dari penjelasan faktor eksternal di atas, maka dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman bagi PT. Primissima.

4.4.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan identifikasi awal mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang terdapat pada PT. Primissima, maka dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 4.3 Identifikasi Faktor Internal

No	Kekuatan	Kelemahan
1	Memiliki jenis bahan baku yang bermutu	Memiliki mesin-mesin produksi yang tua
2	Kualitas hasil produksi terjamin	Harga produk murah
3	Terdapat <i>hotline</i> keluhan pelanggan dengan baik	Kurangnya promosi yang digunakan
4	Jaminan dan garansi produk terpercaya	Fasilitas perusahaan yang kurang memadai
5	Lokasi perusahaan strategis	Ketersediaan variasi produk

Tabel 4.4 Identifikasi Faktor Eksternal

No	Peluang	Ancaman
1	Minatnya konsumen yang tinggi	Adanya kenaikan harga BBM
2	Loyalitas konsumen	Harga bahan baku yang semakin mahal
3	<i>Brand Image</i> produk yang baik	Sengitnya persaingan harga dengan pesaing
4	Pangsa pasar yang luas	Promosi semakin gencar dilakukan pesaing

5	Berhubungan baik dengan para pemasok	Banyaknya jenis perusahaan yang serupa
---	--------------------------------------	--

4.5 Matrik SWOT

Tabel 4.5 Matrik SWOT

<div> <div>Internal</div> <div>Eksternal</div> </div>	STRENGTHS (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Jenis bahan baku bermutu 2. Kualitas produk terjamin 3. Jaminan dan garansi produk panjang 4. Terdapat hotline keluhan pelanggan 5. Lokasi perusahaan strategis 	WEAKNESS (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Mesin yang sudah tua 2. Harga masih relative rendah 3. Fasilitas lingkungan kerja yang kurang memadai 4. Kurangnya promosi yang dipakai 5. Ketersediaan variasi produk
	OPPORTUNITIES (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. Minat konsumen yang tinggi 2. Loyalitas konsumen 3. Pangsa pasar yang luas 4. <i>Brand image</i> produk yang baik 5. Hubungan baik dengan para pemasok 	STRATEGI S-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu menjaga kepercayaan konsumen 2. Selalu menjaga kualitas serta mutu dari produk
	THREATS (T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kenaikan harga BBM 2. Harga bahan baku semakin mahal 3. Sengitnya persaingan harga dengan pesaing 4. Banyaknya jenis usaha serupa 5. Promosi yang gencar oleh pesaing 	STRATEGI W-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi secara besar-besaran 2. Melakukan penambahan variasi produk 3. Menambah jumlah mesin produk baru
	STRATEGI S-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kestabilan harga produk 2. Meningkatkan kualitas produk 	STRATEGI W-T <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbarui mesin-mesin produksi yang ada 2. Meninimalisir biaya produksi

Tabel 4.6 Pengelompokan Group + dan –

Pengelompokan Group		
SWOT	Group +	Group -
INTERNAL	Memiliki jenis bahan baku yang bermutu	Mesin-mesin yang sudah tua
	Kualitas hasil produksi terjamin	Harga masih cukup tinggi
	Tersedianya <i>hotline</i> keluhan bagi konsumen	Fasilitas lingkungan kerja yang kurang memadai
	Jaminan dan garansi produk terjamin	Kurangnya promosi yang dilakukan
	Lokasi perusahaan strategis	Ketersediaan variasi produk sedikit
EKSTERNAL	Minatnya konsumen yang tinggi	Adanya kenaikan harga BBM
	Loyalitas konsumen	Harga bahan baku yang semakin mahal
	<i>Brand image</i> produk yang baik	Sengitnya persaingan harga dengan pesaing
	Pangsa pasar yang luas	Banyak jenis usaha serupa
	Hubungan baik dengan para pemasok	Promosi yang gencar oleh pesaing

4.6 Pengolahan Data

4.6.1 Data Tanggapan Responden

Dalam penelitian ini, terdapat 7 variabel yang dicantumkan dalam kuesioner antara lain:

Tabel 4.7 Indikator Kuesioner Konsumen

Indikator Pertanyaan
Variabel harga
X1. Harga produk yang ditawarkan
Variabel produk
X2. Ketersediaan variasi jenis produk
X3. Kualitas produk terjamin
Variabel tempat
X4. Lokasi perusahaan yang strategis
Variabel promosi
X5. Promosi melalui web elektronik
X6. Terdapat <i>hotline</i> untuk menyalurkan keluhan
X7. Pemberian jaminan dan garansi setelah melakukan pembelian

4.7 Pengolahan hasil kuesioner

4.7.1 Uji kecukupan data

Slovin's formula digunakan jika pertanyaan yang diajukan bersifat kategorikal dengan menggunakan skala likert.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

N = Jumlah Kuesioner

e = Error yang diharapkan

$$\text{maka: } n = \frac{40}{1 + (40 \times 0.03)^2} = 38.61$$

artinya: jika $N > n$ maka data dikatakan cukup yaitu $40 > 38.61$

4.7.2 Uji Validitas

1. Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner valid

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak valid

2. Tingkat signifikansi

Karena jumlah data adalah 40, derajat kebebasan (df) = $n-2 = 38$, tingkat signifikansi 5 % sehingga didapat $r_{tabel} = 0.320$

3. Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{hitung} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 22.0 *for windows*. Uji Validitas dengan klik menu *Analyze* → *Correlate* →

Bivariate. Hasil uji Validitas *software SPSS* versi 22.0 *for windows* terdapat pada lampiran, karena $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ maka semua data dikatakan valid.

Tabel 4.8 Uji Validitas PT. Primissima

Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Harga Produk	0.320	0.635	Valid
Jenis Produk	0.320	0.378	Valid
Kualitas Produk	0.320	0.430	Valid
Lokasi Perusahaan	0.320	0.614	Valid
Promosi	0.320	0.635	Valid
Hotline Keluhan	0.320	0.541	Valid
Jaminan dan Garansi	0.320	0.391	Valid

Tabel 4.9 Uji Validitas PT. GKBI

Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Harga Produk	0.320	0.408	Valid
Jenis Produk	0.320	0.775	Valid
Kualitas Produk	0.320	0.560	Valid
Lokasi Perusahaan	0.320	0.637	Valid
Promosi	0.320	0.403	Valid
Hotline Keluhan	0.320	0.614	Valid
Jaminan dan Garansi	0.320	0.775	Valid

4.7.3 Uji Reliabilitas

1. Hipotesis

H_0 : Data butir pertanyaan kuesioner reliabel.

H_1 : Data butir pertanyaan kuesioner tidak reliabel.

2. Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$; $df = 38$; $r_{tabel} = 0.320$

3. Daerah kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$ maka H_0 ditolak

4. Keputusan (Uji statistik)

Nilai r_{alpha} didapatkan dari pengolahan data menggunakan *software SPSS* versi 22.0 *for windows*. Uji Reliabilitas dengan klik menu *Analyze* → *Scale* → *Reliability* dan menghasilkan nilai Cronbach's Alpha $r_{alpha} = 0.676$

5. Kesimpulan

Dikarenakan $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0.676 \geq 0.320$ maka H_0 diterima yang berarti butir kuesioner bila berdasarkan *Perry Roy Hilton and Charlotte Brownlow* butir kuesioner reliabilitas tinggi.

Tabel 4.10 Uji Reliabilitas

Perusahaan	Koefisien <i>Cronbach</i> <i>Alpha</i>	Nilai atas bawah	Keterangan
PT. Primissima	0.705	0.60	Reliabel
PT. GKBI	0.739	0.60	Reliabel

Dari hasil perhitungan reliabilitas pada tabel 4.10 menunjukkan nilai hasil reliabilitas pada perusahaan adalah $0.705 > 0.60$ (nilai *Cronbach Alpha*). maka dari hasil ini dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa semua variabel pada kuesioner tersebut dikatakan reliabel.

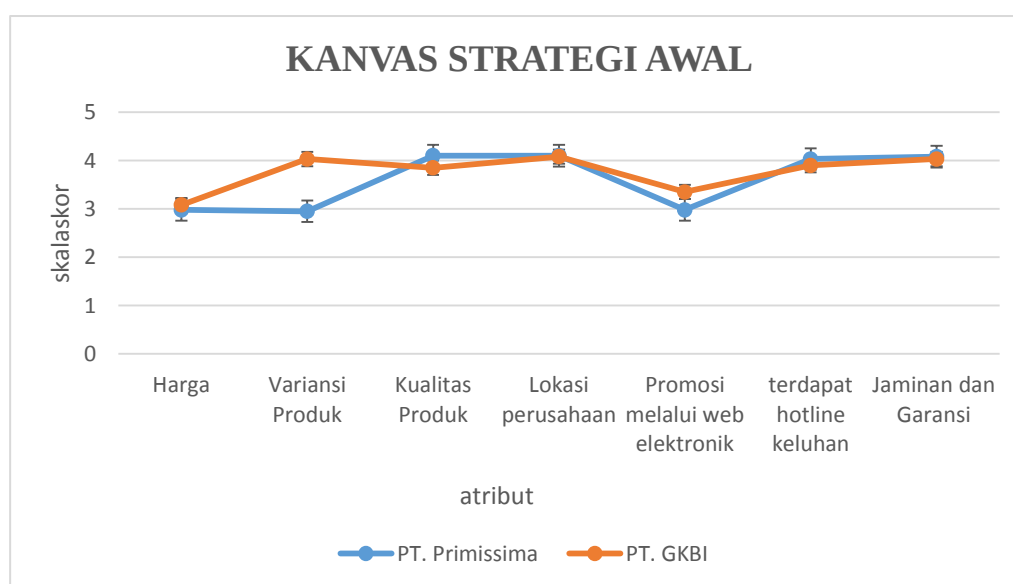
4.8 Kanvas strategi awal

Kanvas strategi merupakan kerangka atau gambaran untuk mengetahui posisi perusahaan terhadap pesaing didalam ruang pasar. Berikut adalah data hasil penilaian dari hasil wawancara internal dan kuesioner yang disebarkan kepada responden yang digunakan untuk membuat kanvas strategi awal :

Tabel 4.11 Data Penilaian Perusahaan

No	Atribut	PT. Primissima	PT. GKBI
1	Harga	2.98	3.08
2	Jenis produk	2.95	4.03
3	Kualitas produk	4.10	3.85
4	Lokasi perusahaan	4.10	4.08
5	Promosi melalui web elektronik	2.98	3.35
6	Adanya <i>hotline</i> keluhan	4.03	3.90
7	Jaminan dan garansi	4.08	4.03

Berdasarkan data diatas maka dapat digambarkan kanvas strategi awal dari perusahaan tersebut sebagai berikut :



Gambar 4.1 Kanvas Strategi Awal

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa harga produk (X1), variansi produk (X2), serta promosi yang dilakukan (X5), PT. Primissima masih dibawah rata-rata pesaing. Faktor-faktor tersebut masih akan dipertimbangkan melalui kinerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat dibentuk setelah dilakukan tindakan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

4.8.1 Penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat langkah dilambangkan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru agar bisa mendobrak pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah, serta agar bisa menciptakan kurva nilai baru. Kerangka kerja empat langkah ini terdiri dari empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi dan model bisnis yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ?
Atribut yang harus dihapuskan tidak ada karena semua hasil kurva tersebut merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.
- b. Faktor apa saja yang harus dikurangi ?
Atribut yang dikurangi adalah promosi melalui web elektronik.
- c. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri ?
Atribut yang dapat ditingkatkan adalah variansi jenis produk dan promosi yang dilakukan.
- d. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan ?
Berdasarkan kanvas strategi yang telah dibuat maka segmentasi pasar baru adalah dengan menciptakan inovasi kain baru dengan serat tanaman pisang dan nanas.

4.8.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Alat selanjutnya yang digunakan untuk menciptakan Strategi Samudra Biru adalah Skema Hapuskan – Kurangi – Tingkatkan – Ciptakan. Skema ini merupakan alat analisis pelengkap dari kerangka kerja empat langkah. Skema ini dapat mendorong perusahaan untuk tidak hanya menanyakan empat pertanyaan tetapi kerangka empat langkah dapat bertindak berdasarkan keempat pertanyaan untuk menciptakan suatu kurva nilai baru. Berikut adalah skema dari kerangka kerja empat langkah yang telah dibuat.

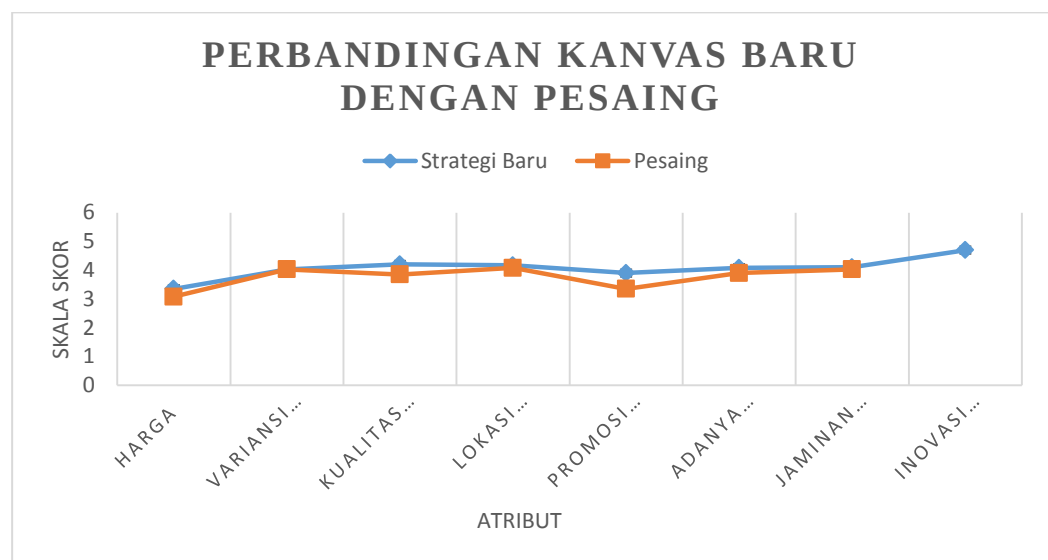
Tabel 4.12 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

<p style="text-align: center;">Menghapuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atribut tidak ada yang dihapuskan 	<p style="text-align: center;">Meningkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variansi jenis produk • Promosi
<p style="text-align: center;">Mengurangi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promosi menggunakan web elektronik 	<p style="text-align: center;">Menciptakan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovasi jenis kain baru dari serat tanaman pisang dan nanas

4.8.3 Kanvas baru

Setelah membuat kerangka kerja empat langkah diantaranya, faktor apa yang harus dihapuskan? tidak ada faktor yang dihapuskan. Faktor apa yang harus dikurangi? promosi menggunakan web elektronik. Faktor apa yang harus

ditingkatkan? ketersediaan variasi jenis produk dan promosi. Selanjutnya faktor apa yang dapat diciptakan yaitu: dengan membuat strategi pemasaran yang baru dengan menciptakan jenis serat kain dengan menggunakan serat tanaman pisang atau nanas yang memiliki banyak nilai kualitas bagi kain yang diproses menjadi pakaian jadi. Setelah semua data diolah maka faktor yang diciptakan akan disebarkan kepada responden sehingga dapat memunculkan kurva baru, dimana kurva baru adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing

Keterangan atribut:

X_1 = Harga produk yang ditawarkan

X_2 = Ketersediaan variasi produk

X_3 = Kualitas produk

X_4 = Lokasi perusahaan strategis

X_5 = Promosi yang dilakukan

X_6 = Terdapat *hotline* keluhan pelanggan

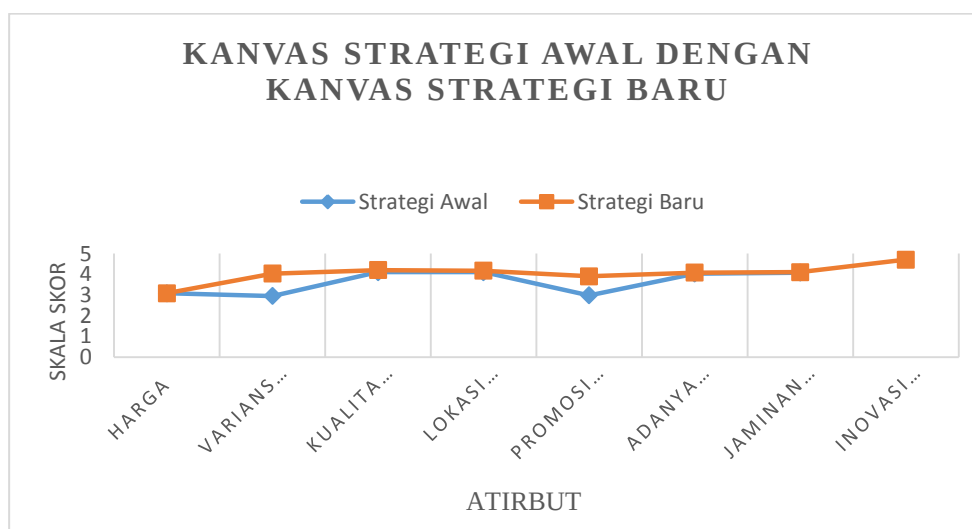
X_7 = Jaminan dan Garansi

X_8 = Inovasi produk jenis bahan baku kain

Tabel 4.13 Nilai Rata-Rata Hasil Kuisisioner Faktor yang Diciptakan

Faktor yang diciptakan	Rata-rata
Inovasi produk menggunakan bahan baku serat nanas dan pisang	4.7

Setelah mengetahui kurva baru maka perusahaan dapat membandingkan antara strategi awal dengan strategi baru yang telah ditambahkan faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan oleh perusahaan lain yaitu inovasi jenis kain baru. Dibawah ini adalah gambar perbandingan strategi awal dengan strategi baru.



Gambar 4.3 Perbandingan Kanvas Awal dan Baru

Dari gambar di atas terlihat terdapat perubahan pada strategi baru, adapun yang terjadi yaitu pada atribut harga produk, ketersediaan variansi produk, promosi yang dilakukan mempunyai rata-rata yang lebih tinggi. Selain itu strategi usulan yang dapat dilakukan sesuai dengan samudra biru yaitu:

1. Inovasi jenis kain baru dari serat tanaman pisang dan nanas

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis SWOT

5.1.1 Analisa Data Hasil Kuesioner

Pada penelitian kali ini menggunakan kusioner sebanyak 40 buah. Dari uji validitas dan realibilitas yang diuji dengan menggunakan SPSS 22.0 menunjukkan hasil bahwa semua data dinyatakan *valid* dan realibel. Hal ini ditunjukkan dengan hasil dari uji SPSS 22.0 lebih besar dari r tabel yaitu 0.320 untuk uji validitasnya, sedangkan untuk reliabilitas nilai *Cronbach Alpha* nya juga lebih besar dari 0,60.

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden nantinya akan digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari PT. Primissima. Penentuan kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil rata-rata setiap hasil variabelnya.

Variabel yang menjadi kelebihan PT. Primissima :

- a. X3 = Kualitas produk terjamin (4.10)
- b. X4 = Lokasi perusahaan strategis (4.10)
- c. X6 = Terdapat *hotline* untuk keluhan konsumen (4.03)
- d. X7 = Jaminan dan garansi produk (4.08)

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

a. X2 = Ketersediaan variansi produk (2.95)

Jenis produk yang ditawarkan oleh perusahaan tidaklah sebanyak perusahaan tekstil lainnya. PT. Primissima hanya memproduksi benang, kain grey, mori dan kain batik yang menjadi ikon produk sebuah perusahaan. Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin tinggi maka pihak perusahaan harus dapat menambahkan jenis produk kain yang lainnya mengikuti perkembangan zaman dan dibutuhkan oleh konsumen. Inovasi produk jenis kain yang baru dapat

meningkatkan keuntungan bagi hidup perusahaan dalam dunia persaingan bisnis.

b. X5 = Promosi (2.98)

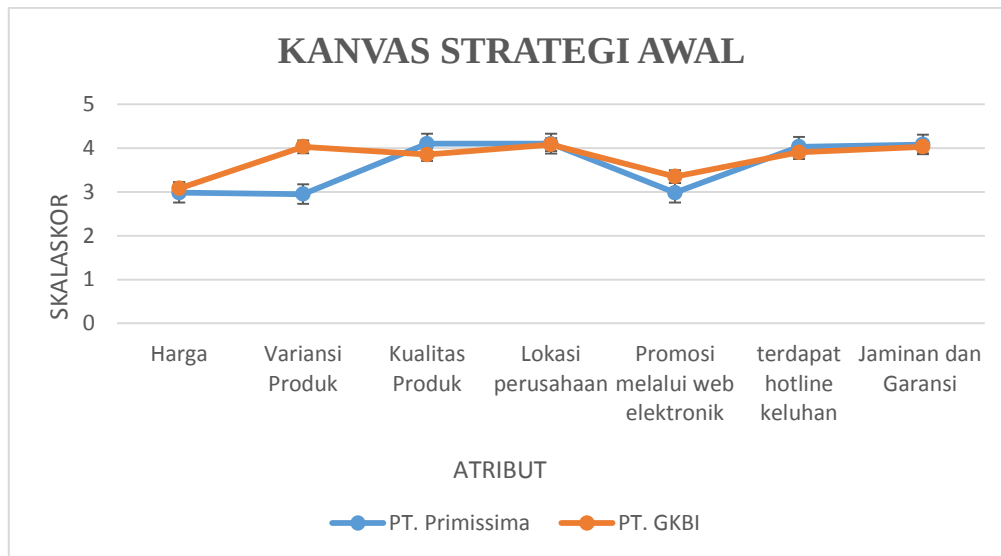
Untuk meningkatkan *Brand Image* PT. Primissima, promosi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh. Dengan mengadakan promosi yang gencar dan menarik tentu saja dapat memikat hati para konsumen untuk percaya kepada kualitas produk PT. Primissima. Faktor promosi merupakan faktor yang penting untuk dipertimbangkan bagi produsen. Faktor ini didapatkan dari pencermatan terhadap kelompok strategis. Faktor komunikasi bagi PT. Primissima untuk konsumen dimana PT. Primissima dapat memberikan informasi mengenai produk yang dapat dilakukan oleh PT. Primissima adalah dengan memasarkannya melalui periklanan dan promosi penjualan.

5.2 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

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

1. Membuat kanvas strategi awal PT. Primissima dan pesaing melalui hasil kuesioner.
2. Melakukan penerapan kerangka kerja empat langkah terhadap kanvas strategi awal.
3. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema di atas.
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru dalam bentuk kanvas strategi.
5. Melakukan analisis terhadap kanvas strategi melalui pendekatan jenis strategi yang dapat menyukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy*.

5.2.1 Kanvas Strategi Awal



Gambar 5.1 Kanvas Strategi Awal

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa harga produk yang ditawarkan (X1), dan ketersediaan variasi produk yang ditawarkan (X2) PT. Primissima masih dibawah rata-rata tingkat kepentingan perusahaan. Faktor-faktor tersebut masih akan dipertimbangkan melalui kinerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat dibentuk setelah dilakukan tindakan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

5.2.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

Dalam usaha menciptakan inovasi, nilai dapat diterjemahkan dengan efisiensi biaya produksi dan menciptakan nilai lebih baik bagi konsumen. Untuk membantu menentukan hal-hal apa sajakah dari faktor-faktor yang menentukan dalam kerangka kerja empat langkah (*Four Action Framework*) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor yang dihapuskan

Langkah menghilangkan adalah suatu proses bagi perusahaan untuk mempertimbangkan penghilangan faktor-faktor yang sudah lama menjadi ajang persaingan bagi perusahaan-perusahaan dalam suatu industri. Pada umumnya, faktor-faktor tersebut diterima begitu saja, meskipun faktor-faktor tersebut tidak

lagi memiliki nilai atau bahkan mengurangi nilai. Pada penelitian ini, langkah menghilangkan untuk perumusan *Blue Ocean Strategy* tidak dapat didefinisikan. Hal ini dikarenakan semua atribut yang telah diidentifikasi berdasarkan hasil kuesioner merupakan faktor-faktor utama yang penting di dalam PT. Primissima.

2. Faktor yang dikurangi

Langkah mengurangi adalah suatu proses dimana perusahaan perlu memikirkan ulang apakah produk atau jasa yang dihasilkan selama ini dirancang terlalu berlebihan untuk mengikuti irama kompetisi dan untuk memenangkan persaingan. Perusahaan terlalu berlebihan dalam melayani konsumen dan meningkatkan struktur biaya mereka tanpa menghasilkan apa-apa. Pada penelitian ini, PT. Primissima perlu memperhatikan langkah mengurangi. Namun, langkah mengurangi yang dapat diterapkan dapat dilakukan dengan mencermati beberapa faktor yang penting dalam menjalani usaha bagi produsen. Hal yang dapat PT. Primissima kurangi dengan promosi menggunakan web elektronik yang dinilai konsumen terlalu sulit mengakses karena keterbatasan informasi bagaimana tata cara penjualan dan pembelian produk. PT. Primissima dapat mengubah promosi yang saat ini yang dilakukan dengan cara baru seperti pembinaan bersama mitra usaha yang tersebar di kota Yogyakarta dan memanfaatkan adanya pameran busana agar produk dapat lebih dikenal oleh masyarakat luas serta mengikuti adanya keanggotaan API (Anggota Pertekstilan Indonesia) agar menjadi nilai tambah perusahaan dalam mengenalkan produk yang dihasilkan.

3. Faktor yang perlu ditingkatkan

Dari hasil analisa kanvas strategi, ada beberapa variabel yang perlu ditingkatkan untuk menuju samudra biru, yaitu:

1. Keragaman jenis produk

Ketersediaan variasi jenis produk di PT. Primissima terbatas hanya sebatas kain grey dan kain mori. Hal ini harus ditingkatkan melihat banyaknya konsumen yang menanyakan jenis-jenis kain yang lain namun PT. Primissima tidak menyediakannya. Masih banyak jenis kain lain yang dapat disediakan oleh PT. Primissima seperti kain grey jenis rayon, tetoron, polyster dan katun.

Dengan adanya berbagai jenis pilihan kain, maka cakupan konsumen bisa bertambah banyak dan luas.

2. Promosi

Untuk meningkatkan *Brand Image* PT. Primissima, promosi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh. Dengan mengadakan promosi yang gencar dan menarik tentu saja dapat memikat hati para konsumen untuk percaya kepada kualitas produk PT. Primissima. Faktor promosi merupakan faktor yang penting untuk dipertimbangkan bagi produsen. Faktor ini didapatkan dari pencermatan terhadap kelompok strategis. Faktor komunikasi bagi PT. Primissima untuk konsumen dimana PT. Primissima dapat memberikan informasi mengenai produk yang dapat dilakukan oleh PT. Primissima adalah dengan memasarkannya melalui periklanan dan promosi penjualan.

a. Periklanan

Periklanan merupakan sarana ampuh untuk membangun citra suatu produk, serta memberikan informasi tentang kualitas produk dan manfaat pemggunaanya. Kegiatan periklanan PT. Primissima terutama dengan mengikutsertakan nama PT. Primissima pada buku katalog yang berisikan daftar pustaka anggota Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), memuat iklan di tabloid kota Yogyakarta, surat kabar, dan pembuatan spanduk.

b. Promosi penjualan

Tambahan promosi penjualan yang harus dilakukan oleh PT. Primissima meliputi pemberian potongan harga, mengikuti kegiatan pameran yang diselenggarakan oleh Asosiasi Pertekstilan Indonesia, dan pemberian hadiah kepada *costumers* yang berlangganan serta jaminan produk yang bermutu.

4. Faktor yang akan diciptakan

Langkah *create* adalah upaya untuk menawarkan faktor yang belum pernah ditawarkan industri. Faktor-faktor baru diciptakan berdasarkan pencermatan pada industri alternatif, rantai pembeli, penawaran produk dan jasa pelengkap, daya tarik emosional-fungsional, dan waktu. Faktor yang diciptakan ini dibuat dengan perencanaan jangka pendek. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan tahunan atau perencanaan

yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari 5 tahun, sering disebut sebagai rencana operasional. Perencanaan ini merupakan penjabaran dari rencana jangka menengah dan jangka panjang.

Berdasarkan pencermatan tersebut, faktor-faktor yang diciptakan adalah:

1. Menciptakan inovasi produk dari serat tanaman

Untuk dapat mempertahankan daya saingnya, setiap perusahaan harus melakukan inovasi. Untuk dapat bertahan PT. Primissima dapat membuat pembeda yaitu dengan mencoba membuat produk yang berbeda dengan bahan baku utama yang baru yang mempunyai kualitas yang lebih baik serta harga yang relatif terjangkau dari pesaingnya.

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

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

5.2.3 Penerapan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Setelah kerangka kerja empat langkah terbentuk, maka dibuatlah skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan. Skema ini berguna untuk mendorong perusahaan agar tidak hanya menanyakan empat pertanyaan namun juga bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu agar terbentuk suatu kurva nilai baru. Dari skema yang telah terbentuk pada bab IV diketahui ada beberapa faktor yang telah lama menjadi ajang kompetisi yang ternyata faktor tersebut bisa dikurangi. Dalam kasus ini PT. Primissima, dapat mengurangi faktor harga yang masih terlalu tinggi agar dapat dijangkau oleh konsumen, dan bekerja sama dengan pemasok bahan baku yang tidak baik. Berikut adalah skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan yang telah dibuat:

Tabel 5.1 Penerapan Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

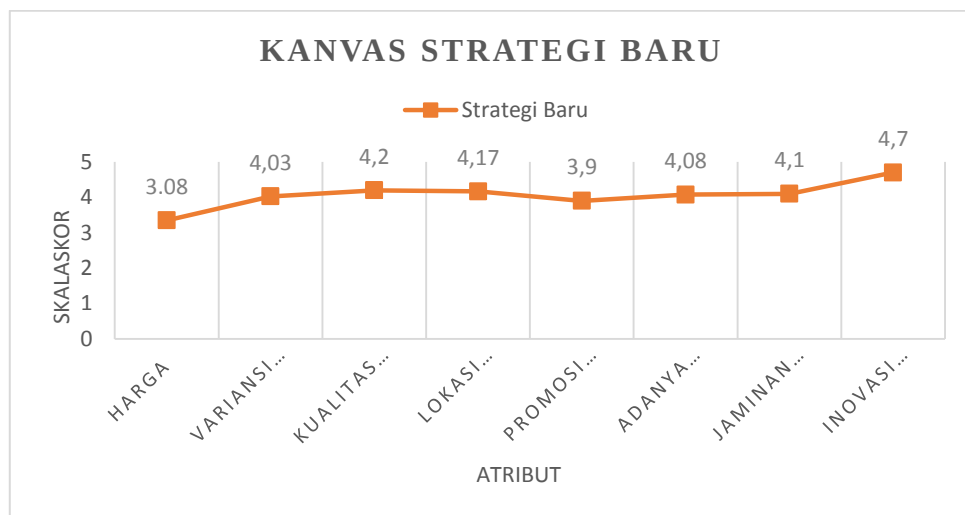
Menghapuskan <ul style="list-style-type: none">• Atribut tidak ada yang dihapuskan	Meningkatkan <ul style="list-style-type: none">• Variansi jenis produk• Promosi
Mengurangi <ul style="list-style-type: none">• Promosi menggunakan web elektronik	Menciptakan <ul style="list-style-type: none">• Inovasi jenis kain baru dari serat tanaman pisang atau nanas

5.2.4 Kanvas Strategi Baru

Berdasarkan gambar 4.1 kanvas strategi baru yang telah ditampilkan pada Bab IV. Kurva nilai baru sudah terlihat. Penilaian ini dilakukan secara subyektif oleh peneliti berdasarkan dengan konsumen PT. Primissima. Dari faktor yang dikurangi atribut

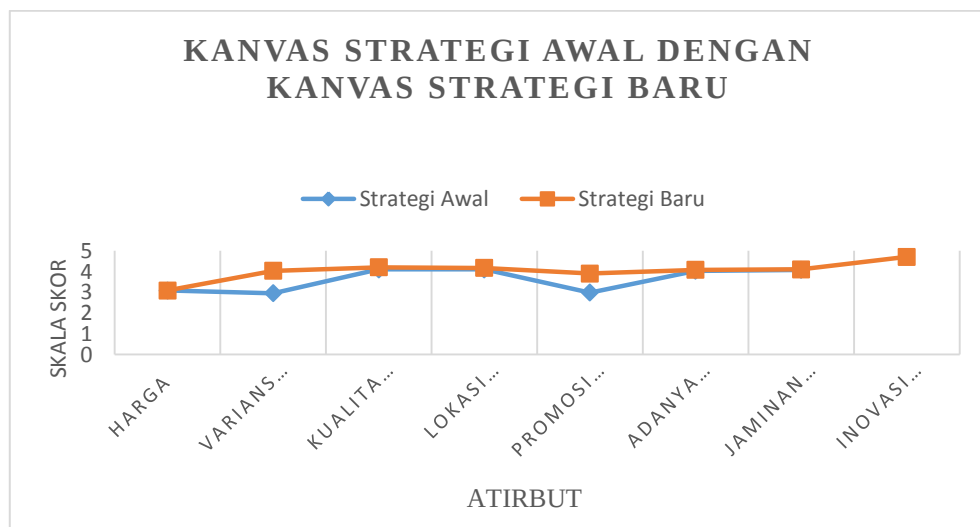
promosi menggunakan web elektronik. Mengurangi promosi bukan berarti PT. Primmisima kehilangan konsumen dan kepercayaan kualitas produk yang lebih tinggi dari konsumen dan kepada pesaing lainnya.

Faktor yang ditingkatkan juga bisa sudah terlihat, dengan adanya strategi baru yang telah diciptakan.



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Baru

5.2.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Awal dengan Kanvas Baru

Dari gambar di atas terlihat terdapat perubahan pada strategi baru, adapun yang terjadi yaitu pada harga yang ditawarkan, jenis produk yang ditawarkan serta promosi yang dilakukan mempunyai rata-rata yang lebih tinggi dari pesaingnya. Selain itu strategi usulan yang dapat dilakukan sesuai dengan samudra biru yaitu:

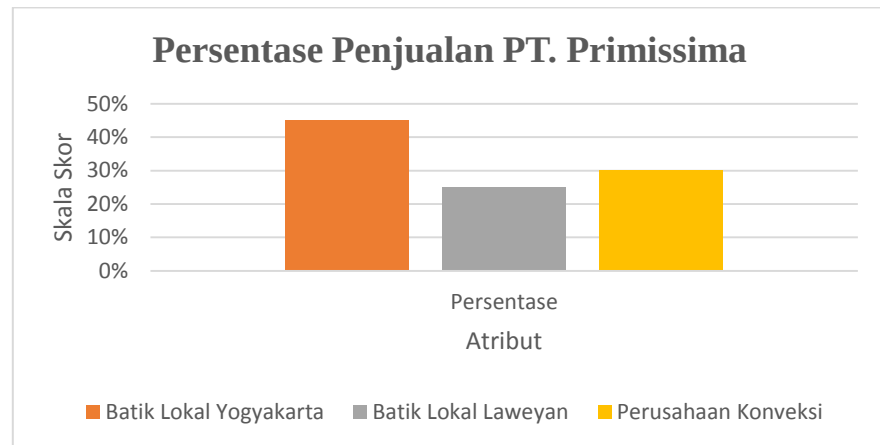
1. Inovasi produk jenis serat kain dari tanaman pisang atau nanas

5.2.6 Analisis tiga ciri strategi yang baik

a. Fokus

Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan bahwa di dalam pembentukan *Blue Ocean Strategy*, sebuah strategi yang baik harus memiliki 3 elemen dasar, yaitu focus, divergensi, dan moto yang memikat. Setiap strategi hebat harus memiliki fokus dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.

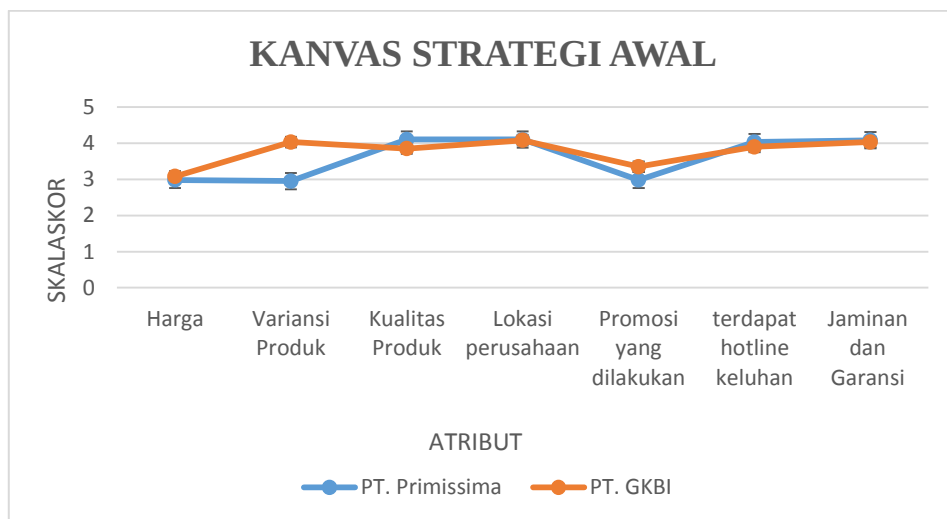
Fokus dalam perumusan strategi ini adalah peningkatan faktor-faktor yang bernilai sangat rendah yaitu: harga produk, jenis produk, kerapihan pola benang, fasilitas perusahaan serta promosi melalui pameran busana. Pemberian fokus pada faktor yang bernilai sangat rendah dan faktor-faktor baru yang telah diciptakan akan menghasilkan kurva nilai yang berbeda dengan kurva pesaing. Dengan demikian, strategi PT. Primissima memenuhi unsur *divergen* (gerak menjauh). Selain itu target pasar dari PT. Primissima berfokus pada pengrajin batik lokal serta pengusaha konveksi lainnya. Hal tersebut memungkinkan pemasaran PT. Primissima sangat luas mengingat bahwa Jogja adalah kota budaya. Untuk menarik para wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta, maka mulai merancang inovasi produk baru yaitu jenis serat kain berasal dari serat tanaman pisang maupun nanas yang memiliki kualitas produk lebih baik dan berbeda yang dapat memenangkan pangsa pasar untuk para pengrajin kain, ibu rumah tangga serta pengusaha konveksi yang tersebar luas di kota-kota besar seperti Yogyakarta, Jakarta, Bandung dan lain-lain.



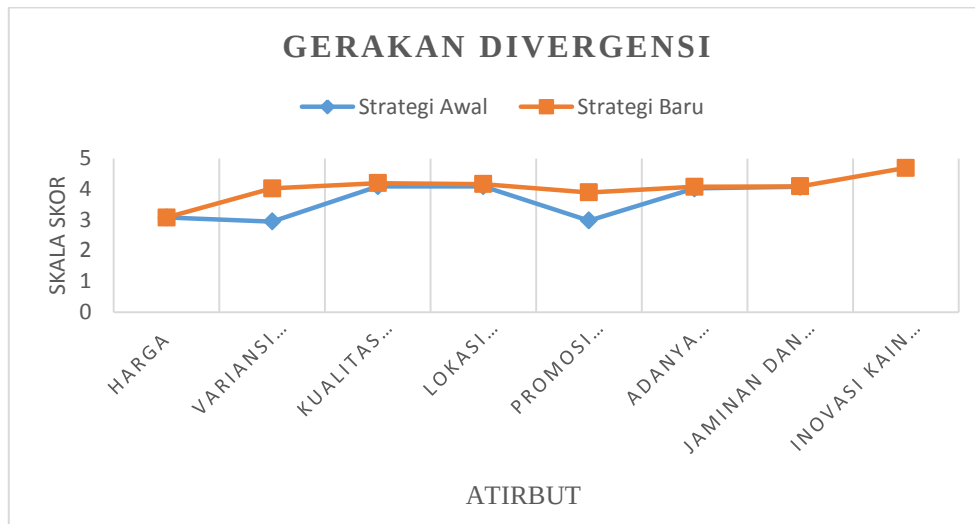
Gambar 5.4 Persentase Penjualan PT. Primissima

b. *Divergensi* / Gerak Menjauh

Ketika strategi mulai dibentuk secara reaktif dalam usaha untuk memenangkan kompetisi persaingan bisnis, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Oleh karena itu, PT. Primissima memulai strategi yang belum pernah dilakukan oleh para pesaing lainnya. Gerakan ini dianggap menjauh atau mengalami divergensi. konsumen. Strategi yang dilakukan adalah menciptakan inovasi produk baru dengan kata lain jenis kain baru, yang memiliki kualitas dengan harga terjangkau.



Gambar 5.5 Grafik Kondisi Atribut Awal



Gambar 5.6 Gerakan *Divergensi*

Pada gambar kanvas strategi awal terlihat bahwa nilai kurva atribut Harga PT. Primissima berada dibawah pesaing yaitu PT. GKBI, dengan adanya strategi baru saat ini maka pada gambar strategi baru atribut harga menghasilkan gerakan menjauh dan tidak dibawah kurva pesaing. Karena harga merupakan unsur penting dalam *marketing* strategi yang mempengaruhi keputusan konsumen serta salah satu faktor yang mempengaruhi kegiatan dalam perusahaan yang berfungsi menciptakan keunggulan bagi perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu penulis membuat strategi untuk memperoleh keuntungan dengan harga yang lebih rendah dibanding dengan pesaing tetapi masih dapat menguntungkan bagi perusahaan dan dapat meningkatkan volume penjualan bagi perusahaan PT. Primissima. Dan dapat juga dengan membuat paket produk. Dengan adanya paket produk atau bonus barang tersebut walaupun kita mematok harga yang lebih tinggi atau mahal untuk produk yang ditawarkan kita masih bisa meraih keuntungan. Kanvas strategi baru menghasilkan gerakan menjauh dan tidak di bawah dari kurva nilai pesaing atau bertemu dengan pesaing. Hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas yang sudah ada dengan kualitas yang lebih baik lagi. Sehingga membuat konsumen percaya akan produk yang dibuat oleh PT. Primissima. Selain itu ketersediaan variansi produk yang ada pada strategi awal bertemu dengan pesaing, setelah adanya strategi baru pada yang terbentuk maka menghasilkan gerakan menjauh dan tidak bertemu lagi dari kurva nilai pesaing. Hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan ketersediaan variansi produk agar konsumen merasa puas dengan

produk yang dijual oleh PT. Primissima, salah satunya dengan memberikan atau mengembangkan variasi produk yang lebih beragam dan bermotif mengikuti perkembangan zaman.

c. *Motto*

Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Sebuah motto yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga dapat mengiklankan penawaran produk atau jasa secara jujur. Motto yang bagus dengan penawaran produk dan jasa secara jujur akan menstimulasi kepercayaan dan minat konsumen terhadap produk atau jasa (Wadud 2010). Motto dari PT. Primissima adalah ***“Mori berkualitas tinggi (Primissima cap “Cent”)***. Dimana motto ini sudah cukup baik karena mampu menyampaikan pesan secara jelas dan mencakup dari keseluruhan aspek yang ada. Tentunya Motto ini diharapkan dapat mempengaruhi calon pembeli dan dapat meningkatkan *Brand Image*.

Atribut	Kerangka Kerja Empat Langkah	Strategi Awal	Strategi Baru
Harga	Tetap	275.000,00 – 800.000,00	275.000 – 800.000
Variansi Jenis Produk	Ditingkatkan	Pada strategi awal. Variansi produk yang ditawarkan oleh PT. Primissima hanya kain grey, mori dan kain batik. Sehingga pilihan tersebut membuat pelanggan terbatas.	Pada strategi baru, maka perusahaan dapat mencoba dengan memproduksi jenis kain baru yang memiliki nilai jual lebih rendah dari jenis kain pendahulunya namun masih memiliki kualitas produk yang terjamin dan harga yang terjangkau.
Promosi	Ditingkatkan	Promosi PT. Primissima jarang melalui brosur dan hanya melakukan media pemasaran web perusahaan saja.	PT. Primissima meningkatkan promosi penjualan dengan menggunakan brosur, spanduk, periklanan di koran serta mengikuti sejumlah partisipasi iklan tekstil Indonesia agar dapat memudahkan konsumen mengenal hasil produk

Inovasi kain

Diciptakan

Pada strategi awal PT. Prissima hanya memproduksi kain dengan bahan baku kapas yang telah menjadi bahan utamanya dalam pembuatan kain.

perusahaan kepada konsumen. Maka, pada strategi baru untuk mampu bersaing dan bertahan hidup PT. Prissima menciptakan salah satu inovasi produk yaitu bahan kain yang mengandung serat tanaman nanas. Daun nanas memiliki potensi tinggi dalam pembuatan kain batik karena menjadikan terlihat lebih eksklusif dan elite dibandingkan dengan bahan batik lainnya. Serat nanas memiliki serat yang kuat, halus, lembut serta mengkilap dan biasanya terlihat sulur-sulur.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

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

1. Kekuatan paling menonjol yang dimiliki oleh PT. Primissima yaitu kualitas produk yang bermutu, jaminan dan garansi produk serta lokasi perusahaan yang strategis. Sedangkan kelemahan yang perlu segera diperbaiki oleh PT. Primissima yaitu ketersediaan variasi jenis produk dan harga produk yang ditawarkan.
2. Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa strategi samudera biru sebagai strategi keunggulan kompetitif pada perusahaan dapat dilakukan dengan cara melakukan inovasi jenis produk baru. Untuk dapat mempertahankan daya saingnya, setiap perusahaan harus melakukan inovasi. Menciptakan inovasi produk dari serat tanaman

A. Menciptakan inovasi jenis produk baru

Untuk dapat bertahan PT. Primissima dapat membuat pembeda yaitu dengan mencoba membuat produk yang berbeda dengan bahan baku utama yang baru yang mempunyai kualitas yang lebih baik serta harga yang relatif terjangkau dari pesaingnya. Inovasi sebagai bahan dasar kain dari tumbuhan diperoleh juga dari serat nanas dan pisang serta tanaman yang memiliki kandungan selulosa (serat tumbuhan) yang tinggi. Pakaian yang berasal dari bahan tumbuhan biasanya memiliki nilai harga yang tinggi karena produksinya yang

terbatas dan perlakuan bahannya yang khusus selain itu mempunyai sifat yang hampir sama yaitu kuat, padat, mudah kusut, dan tahan penyetrakaan. Tanaman-tanaman tersebut digunakan para konsumen untuk membuat bahan baju atau sebagai alat kebutuhan rumah tangga, misalnya keset. Banyak sekali hasil motif yang dihasilkan konsumen dengan berbagai macam dan corak yang beranekaragam, sehingga menambah nilai keindahan pada pakaian-pakaian yang dikenakan oleh konsumen.

6.2 Saran

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

1. PT. Prissima sebaiknya mempertimbangkan usulan strategi yang diberikan melalui analisis Strategi Samudera Biru.
2. PT. Prissima sebaiknya dapat menciptakan variasi produk dan beragam jenis produk yang ada sehingga semakin banyak model-model yang dapat mengikuti perkembangan pasar.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan penelitian dengan metode-metode lain sebagai pembandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman M dan Muhidin S. A, (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Amstrong dan Kotler. (2003). *Dasar-dasar pemasaran*. Diterjemahkan oleh Bambang Sarwiji. Edisi 9. Jilid 1. Jakarta : PT.Indeks.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategi*. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Dick, AS & K. Basu., (1994), Customers Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 22(2), 99- 113.
- Ghozali, Imam. (2007). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gregorius, Chandra. (2002). *Strategi dan Program Pemasaran*. Edisi 1. Andi. Yogyakarta.
- Kerzner, H. (2001). *Project Management*. Seventh Edition. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Kevin Giovanni Hardi, Ronny H Mustamu., (2015). “*Perumusan Strategi Samudera Biru Pada Perusahaan Sepatu di Pasuruan*”. *e-Jurnal Program Manajemen Bisnis* Vol 3, No. 1, (2015), Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Kim, W. Chan and Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jakarta: PT Indeks.
- Kurtz, D.L. (2008). *Principles of Contemporary Marketing*. Stamford : SouthWestern Educational Publishing.
- Lorange, Peter and Richard F. Vancil (1997). *Strategic Planning System*. Prentice” Hall Inc., New Jersey.

- Mizuno. (1994). *Pengendalian Mutu Perusahaan Secara Menyeluruh*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta
- Ramadhani, Bagus (2014). *Pengertian Kain Grey*. (online): <http://borosh.blogspot.co.id/2014/02/pengertian-kain-grey-smk-tekstil.html> (30 April 2016);
- Rangkuti, Freddy., (2005). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Ratnasari, Srikandi Kumadji, Edy Yulianto., (2016). “*Penerapan Blue Ocean Strategy (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing*”. *e-Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis (JAB)* Vol 30 No.1, Januari 2016, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sarkawi, Bambang Soedijono W, Emha Taufik Luthfi., (2015). “*Penerapan Blue Ocean Strategy Dalam Menghadapi Persaingan Pendidikan Kesehatan di Provinsi Bengkulu*”. *e-Jurnal Teknik Informatika STMIK Yogyakarta*, 6-8 Febuari 2015.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Swasta, Basu dan T Hani Handoko. (2000). *Manajemen Pemasaran: Analisa dan Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandy., (1997). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjiptono, Fandy., (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Umar, Husein. (2000). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, Husein. (2005). *Strategic Management in Action*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wardhani, S., (2015). “*Perumusan Alternatif Strategi Bersaing Budget Hotel di Surabaya Menggunakan Pendekatan Blue Ocean Strategy*”. *e-Jurnal Program Manajemen Perhotelan*, Universitas Kristen Petra, Surabaya.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Responden Penelitian

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul : **“Perancangan Strategi Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*. (Studi Kasus : di PT. Primissima, Yogyakarta)**, maka saya memohon kesediaan anda meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang diajukan. Jawaban yang anda berikan tidak akan dinilai benar atau salah, serta identitas dari responden akan dijamin kerahasiaannya.

Kuesioner penelitian ini adalah untuk keperluan ilmiah yang sedang saya teliti. Untuk itu, saya mengharapkan Ibu,Bapak/saudara/i menjawab daftar pertanyaan ini dengan sungguh-sungguh demi keberhasilan penelitian yang saya buat. Atas partisipasi anda, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Rahmani Widyawati

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Responden Penelitian

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul : **“Perancangan Strategi Guna Meningkatkan Keunggulan Bersaing Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*. (Studi Kasus : di PT. Primissima, Yogyakarta)**, maka saya memohon kesediaan anda meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang diajukan. Jawaban yang anda berikan tidak akan dinilai benar atau salah, serta identitas dari responden akan dijamin kerahasiaannya.

Kuesioner penelitian ini adalah untuk keperluan ilmiah yang sedang saya teliti. Untuk itu, saya mengharapkan Ibu,Bapak/saudara/i menjawab daftar pertanyaan ini dengan sungguh-sungguh demi keberhasilan penelitian yang saya buat. Atas partisipasi anda, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Rahmani Widyawati

Pilih satu jawaban dan berilah tanda silang (X) pada pilihan jawaban dibawah ini.

1. Apakah anda setuju dengan adanya jenis serat kain baru di PT. Primissima ?
Sangat Tidak Setuju b. Tidak Setuju c. Setuju d. Sangat Setuju

Uji Validitas dan Reliabel

Uji Validitas PT. GKBI

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49.4250	33.943	.295	.736
VAR00002	48.3750	31.369	.726	.695
VAR00003	48.5500	32.510	.463	.717
VAR00004	48.3250	31.610	.549	.706
VAR00005	49.0500	34.100	.294	.736
VAR00006	48.5000	31.949	.525	.709
VAR00007	48.3750	31.369	.726	.695
Xtotal	26.2000	9.292	1.000	.685

Uji Reliabilitas PT.

GKBI

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.739	.801	8

Uji Validitas PT. Primiissima

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	47.4250	23.379	.535	.662
VAR00002	47.4500	25.690	.261	.702
VAR00003	46.3000	25.600	.333	.695
VAR00004	46.3000	23.497	.509	.666
VAR00005	47.4250	23.379	.535	.662
VAR00006	46.3750	24.599	.444	.680
VAR00007	46.3250	25.199	.247	.703
Xtotal	25.2000	6.985	1.000	.547

Uji Reliabilitas PT. Primiissima

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.705	.717	8

Hasil Kuesioner

Rekapitulasi Kuesioner PT. Primissima

Daftar Konsumen	Harga Produk	Variansi Produk	Kualitas Produk	Lokasi Perusahaan	Promosi	Adanya Hotline	Jaminan dan Garansi	Xtotal
Batik Fajar	2	3	4	3	2	4	3	21
Batik Giriloyo	3	4	3	4	3	4	4	25
Batik Musim	3	3	3	3	3	4	4	23
Batik Giri	2	2	4	4	2	4	2	20
Batik Kusumo	3	4	4	5	3	4	4	27
Batik Sri	3	4	4	4	3	3	4	25
Batik Sekar	4	2	4	5	4	4	2	25
Batik Bahana	2	2	5	4	2	5	4	24
Batik Sidomukti	4	3	5	5	4	4	3	28
Batik Cempaka	3	3	5	4	3	5	4	27
Batik Mahkota	2	3	3	4	2	3	5	22
Batik Merin	4	2	4	4	4	3	4	25
Batik Bintang	4	3	4	5	4	5	5	30
Batik Hy	2	4	4	5	2	4	5	26
Batik Putra	3	4	3	4	3	3	4	24
Batik Naluri	4	2	4	4	4	4	3	25
Batik Cipta	4	3	4	4	4	4	5	28
Batik Sidoluhur	2	4	5	5	2	4	3	25
Batik Greges	4	3	4	4	4	4	4	27
Batik Kencana	3	3	4	3	3	4	4	24
Batik Surya	2	3	4	5	2	4	5	25
Batik Griya	3	4	4	5	3	5	4	28
Batik Wedelan	4	3	5	4	4	5	5	30
Batik Purwoharjok	3	3	4	5	3	5	5	28
Batik Candi	4	4	4	4	4	4	5	29
Batik Doyohadi	3	3	4	5	3	4	4	26
Batik SE	3	3	4	4	3	4	4	25
Batik Gunawan	4	3	5	5	4	5	4	30
Batik Sekar	2	3	4	3	2	3	5	22
Batik Cahaya	3	2	5	4	3	4	4	25
Batik Pandana	4	2	4	2	4	3	4	23
Batik Aryu	3	3	4	3	3	4	5	25
Batik Pulo	2	3	4	4	2	4	5	24
Batik Adina	3	2	4	3	3	4	4	23
Batik Sukamaju	3	3	4	5	3	5	5	28
Batik Sungsang	3	3	5	5	3	4	4	27

Daftar Konsumen	Harga Produk	Variansi Produk	Kualitas Produk	Lokasi Perusahaan	Promosi	Adanya Hotline	Jaminan dan Garansi	Xtotal
Batik Tatik	2	2	3	3	2	4	3	19
Batik Sekardhaton	3	3	4	4	3	3	3	23
Batik Kuncoro	2	2	5	4	2	5	4	24
Batik Muslim	2	3	4	4	2	3	5	23
Rata-rata	2.98	2.95	4.10	4.10	2.98	4.03	4.08	

Rekapitulasi Kuesioner PT. GKBI

No	Harga Produk	Variansi Produk	Kualitas Produk	Lokasi Perusahaan	Promosi	Adanya Hotline	Jaminan dan Garansi	Xtotal
Batik Fajar	2	4	4	3	2	2	4	21
Batik Giriloyo	3	4	3	4	3	4	4	25
Batik Musim	3	4	3	3	3	4	4	24
Batik Giri	2	4	4	4	2	5	4	25
Batik Kusumo	3	4	4	5	3	4	4	27
Batik Sri	3	3	4	4	3	3	3	23
Batik Sekar	4	4	4	5	4	4	4	29
Batik Bahana	2	5	5	4	2	5	5	28
Batik Sidomukti	4	4	5	5	4	4	4	30
Batik Cempaka	3	5	5	4	3	5	5	30
Batik Mahkota	2	3	3	4	2	3	3	20
Batik Merin	4	3	4	4	4	3	3	25
Batik Bintang	4	5	4	5	5	5	5	33
Batik Hy	2	4	4	5	3	4	4	26
Batik Putra	3	3	3	4	3	3	3	22
Batik Naluri	4	4	4	4	4	4	4	28
Batik Cipta	4	4	4	4	4	4	4	28
Batik Sidoluhur	2	4	5	5	3	4	4	27
Batik Greges	4	4	4	4	4	4	4	28
Batik Kencana	3	4	4	3	3	4	4	25
Batik Surya	2	4	3	5	5	4	4	27
Batik Griya	3	5	4	5	3	4	5	29
Batik Wedelan	4	5	3	4	4	2	5	27
Batik Purwoharjok	3	5	4	5	3	5	5	30
Batik Candi	4	4	3	4	4	4	4	27

No	Harga Produk	Variansi Produk	Kualitas Produk	Lokasi Perusahaan	Promosi	Adanya Hotline	Jaminan dan Garansi	Xtotal
Batik Doyohadi	3	4	4	5	3	3	4	26
Batik SE	3	4	4	4	3	4	4	26
Batik Gunawan	4	5	5	5	4	5	5	33
Batik Sekar	2	3	4	3	4	4	3	23
Batik Cahaya	3	4	2	4	3	4	4	24
Batik Pandana	4	3	2	2	4	3	3	21
Batik Aryu	3	4	4	3	3	4	4	25
Batik Pulo	2	4	4	4	4	3	4	25
Batik Adina	3	4	3	3	3	4	4	24
Batik Sukamaju	3	5	4	5	3	5	5	30
Batik Sungsang	3	4	5	5	3	4	4	28
Batik Tatik	4	4	3	3	4	4	4	26
Batik Sekardhaton	3	3	4	4	3	3	3	23
Batik Kuncoro	3	5	5	3	4	4	5	29
Batik Muslim	3	3	4	4	3	5	3	25
Rata-rata	3.08	4.03	3.85	4.08	3.35	3.90	4.03	

Nilai R hitung

TABEL 3
NILAI-NILAI r PRODUCT MOMENT

N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan		N	Taraf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,367	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,286
9	0,666	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,549	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

DOKUMENTASI



Konsumen PT. Primiissima



Konsumen PT. Primiissima



Konsumen PT. Primiissima



Konsumen PT. Primiissima



Kain grey PT. Prissima



Kain batik cap Prissima

