

**ANALISIS PENERAPAN RANCANGAN STRATEGI BISNIS WARUNG
MIE AYAM DAN BAKSO SEMANGAT DENGAN PENDEKATAN
*BLUE OCEAN STRATEGY***

(Studi Kasus: UKM Mie Ayam dan Bakso “SEMANGAT” Kimpulan)

TUGAS AKHIR

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



Nama : Erie Novika

No. Mahasiswa : 14 522 286

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN KEASLIAN TA

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja keras saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang setiap 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 dan diproses sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 02 November 2018



Erie Novika

14 522 286

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, pihak Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat Kimpulan dengan menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : Erie Novika
NIM : 14522286
Fakultas : Teknologi Industri
Jurusan : Teknik Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

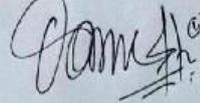
Benar-benar telah selesai melakukan penelitian pada UKM mie ayam dan bakso semangat dalam rangka penyusunan tugas akhir dengan judul "**ANALISIS PENERAPAN RANCANGAN STRATEGI BISNIS WARUNG MIE AYAM DAN BAKSO SEMANGAT DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY***".

Waktu Pelaksanaan : September 2018 / Oktober 2018

Penyusunan penulisan tersebut dilaksanakan semata-mata hanya bersifat keilmuan dan tidak disajikan untuk kepentingan umum. Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Yogyakarta, 08 Oktober 2018

Pemilik UKM



Desi Mayasari

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

**ANALISIS PENERAPAN RANCANGAN STRATEGI BISNIS WARUNG MIE AYAM
DAN BAKSO SEMANGAT DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
(Studi Kasus: UKM Mie Ayam dan Bakso "SEMANGAT" Kimpulan)**

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata-1
Jurusan Teknik Industri – Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh:

Erie Novika

NIM. 14 522 286

Yogyakarta, 05 November 2018

Menyetujui,

Dosen Pembimbing Tugas Akhir



Drs. R. Abdul Djalal, M.M.

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

ANALISIS PENERAPAN RANCANGAN STRATEGI BISNIS WARUNG MIE AYAM
DAN BAKSO SEMANGAT DENGAN PENDEKATAN *BLUE OCEAN STRATEGY*
(Studi Kasus: UKM Mie Ayam dan Bakso "SEMANGAT" Kimpulan)



TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Erie Novika

No Mahasiswa : 14 522 286

Telah dipertahankan di depan sidang pengujian sebagai satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 27 November 2018

Tim Penguji

Drs. R. Abdul Dialal, M.M.

Ketua

Sunaryo, Ir., M.P

Anggota I

Dian Janari, ST., MT

Anggota II

Abdul Dialal

Sunaryo

Dian Janari
5/12 2018

Mengetahui

Ketua Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia



Dr. Taufiq Immawan, S.T., M.M.

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillahirobbil'alamin...

Dengan mengucap rasa syukur dan segala kerendahan hati, saya persembahkan hasil Tugas Akhir ini untuk:

1. Kedua orang tua saya tercinta, Bapak Syafe'i Solihin dan Ibu Asfiah yang saya sayangi dengan segenap hati, yang telah memberikan saya kesempatan untuk dapat menyelesaikan Pendidikan di jenjang S-1 ini. Terima kasih untuk cinta dan kasih sayangnya, yang selalu memberikan segalanya untukku, pengertian, kesabaran, pengorbanan, semangat, serta nasehat-nasehat dan doa yang tiada henti demi kesuksesanku sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
2. Kakakku tercinta, Ogi Kurniawan, S.H. yang selalu memberikan kepercayaan kalau aku mampu dan selalu memberiku semangat dan dukungan penuh ketika aku tidak percaya aku bisa untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
3. Dosen pembimbing, Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. Terima kasih telah berkenan meluangkan waktu Bapak untuk membimbing saya dan memberikan nasehat dan saran yang sangat membantu untuk skripsi saya ini.
4. Teman dekatku tersayang, Danil Anggatari. Terima kasih telah memberikan semangat dan kesabaran untukku, yang selalu ada disaat aku berkeluh kesah dengan dunia perkuliahan.
5. Sahabat terbaikku, Harlinda Rasvi Nabela, Amelda Vera Monika, Syahla Salsabil yang telah membantu menyelesaikan skripsiku, menemaniku saat bimbingan, serta membantuku dalam kesulitan CEPT.
6. Teman-teman kelas C yang saya sayangi serta teman-teman Teknik Industri 2014 yang tidak bisa disebutkan satu-satu. Terima kasih untuk selalu ada disampingku selama ini dan menerima apa adanya diriku. Kehidupan kuliahku tidak akan berwarna tanpa kalian. Terimakasih atas semua dukungan yang telah kalian berikan selama ini.
7. Teman-teman kos mawar, Amelia Hartono dan Salma Syahirah. Terima kasih sudah menjadi bagian dalam hidupku yang selalu memberikan dukungan semangat dan kebahagiaan.

HALAMAN MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۝٦ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۝٧
وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ۝٨

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”.

(QS. Al-Insyirah, 5-8)

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
إِن نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن
قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لِطَاقَةِ لَنَا بِهِ ۖ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَأَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ۝٢٨٦

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa): "Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah Penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir”.

(QS. Al Baqarah, 286)

الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدَّ جَمَعُوا لَكُمْ فَأَخْشَوْهُمْ
 فزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ ﴿١٧٣﴾

(Yaitu) orang-orang (yang mentaati Allah dan Rasul) yang kepada mereka ada orang-orang yang mengatakan: "Sesungguhnya manusia telah mengumpulkan pasukan untuk menyerang kamu, karena itu takutlah kepada mereka", maka perkataan itu menambah keimanan mereka dan mereka menjawab: "Cukuplah Allah menjadi Penolong kami dan Allah adalah sebaik-baik Pelindung."

(Q.S. Ali-Imran: 173)

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah penulis ucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan curahan atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan Judul: “Analisis Penerapan Rancangan Strategi Bisnis Warung Mie Ayam Dan Bakso Semangat Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*”. Shalawat serta salam tak lupa juga penulis sampaikan kepada junjungan nabi kita nabi Muhammad SAW dan penerusnya yang telah membawa Islam kepada seluruh umat manusia.

Adapun laporan ini merupakan salah satu syarat untuk melengkapi Tugas Akhir yang telah dilakukan serta Tugas Akhir ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) program studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Dalam menyusun laporan ini, tidak akan terlaksana tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun spiritual. Pada kesempatan yang berbahagia ini, dengan hati yang tulus penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam penyusunan penelitian akhir ini, khususnya kepada:

1. Allah SWT atas segala nikmat, hidayah dan karunia-Nya yang tercurah tanpa henti di setiap hela nafas umat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan laporan Tugas Akhir ini.
2. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Drs. R. Abdul Djalal, M.M. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir.
5. Bapak Syafe'i Solihin dan Ibu Asfiah selaku bapak dan ibu penulis. Ogi Kurniawan, S.H selaku kakak penulis. Terima kasih atas cinta kasih, dukungan yang tiada henti dan doa yang senantiasa dipanjatkan untuk penulis.
6. Bapak Yuli Andriyanto dan Ibu Desi Mayasari selaku *owner* Mie Ayam dan Bakso Semangat yang telah memeberikan izin penelitian dan meluangkan waktu dalam wawancara.

7. Harlinda Rasvi Nabella, Amelda Vera Monika, Syahla Salsabil, dan Danil Anggatari, teman dekat dan sahabat yang selalu menyemangati dan membantu untuk segera menyelesaikan Tugas Akhir ini.
8. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam mengerjakan laporan Tugas Akhir ini.

Tanpa dukungan dari berbagai pihak di atas, maka Penulis tidak akan menyadari bahwa dalam penyusunan laporan Tugas Akhir ini mungkin terdapat kekurangan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Serta dengan adanya laporan ini dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi pembaca serta memberikan andil dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Teknik Industri. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 05 September 2018

Penulis

ABSTRAK

Blue Ocean Strategy adalah sebuah strategi yang menawarkan sebuah konsep baru dimana perusahaan mencari daerah baru yang belum dimasuki oleh competitor sama sekali, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan cara yang lebih baik karena daerah yang dimasuki oleh perusahaan merupakan daerah yang bebas dari pesaing. Tujuan penelitian untuk mengetahui dan menjelaskan lingkungan eksternal dan internal melalui analisis SWOT, penerapan *Blue Ocean Strategy*, dan bagaimana penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam meningkatkan keunggulan bersaing dari persaingan Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat, sehingga dapat diterapkan untuk kelancaran bisnis di masa yang akan datang. Dari hasil penelitian ini berdasarkan kerangka kerja empat langkah yaitu, variabel yang harus dihapus yaitu citarasa yang disajikan enak, variabel yang harus ditingkatkan yaitu lahan parkir yang luas, variabel yang dikurangi yaitu harga yang ditawarkan terjangkau, serta variabel yang diciptakan yaitu penambahan menu, layanan pesan antar, dan promosi menarik pelanggan. Perusahaan berada di kuadran I yang artinya perusahaan pada situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Adapun gerakan menjauh yang dilakukan atau yang mengalami disvergensi yaitu penambahan menu, dimaksudkan di sini supaya konsumen lebih betah untuk lebih lama mengobrol di warung Mie Ayam dan Bakso Semangat. Selain itu juga terdapat layanan pesan antar yang memudahkan orang-orang dengan kesibukannya untuk tetap dapat menikmati Mie Ayam dan Bakso Semangat. Sedangkan variabel terakhir yaitu promosi menarik bagi pelanggan, hal ini tentunya akan memikat hati konsumen untuk membeli Mie Ayam dan Bakso Semangat dengan adanya promosi tersebut.

Kata Kunci : *Blue Ocean Strategy*, SWOT, disvergensi, dan Mie Ayam dan Bakso Semangat.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN TA	ii
SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1 Kajian Deduktif.....	6
2.1.1 Pengertian Strategi	6
2.1.2 Konsep Strategi	7
2.1.3 Level Strategi	7
2.1.4 Tipe Strategi	8
2.1.5 Jenis-jenis Strategi Alternatif	9
2.1.6 Manajemen Strategi.....	10
2.1.7 Tahap-tahap manajemen strategi.....	11
2.1.8 Analisis SWOT	13
2.1.9 <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	14
2.1.10 Tiga Standar Kualitas Strategi Yang Baik	18
2.2 Kajian Induktif	18

BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1 Objek Penelitian.....	20
3.2 Sumber Data.....	20
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	20
3.4 Metode Analisis Data.....	21
3.4.1 Uji validitas dan reliabilitas.....	21
3.4.2 Analisis SWOT	22
3.4.3 <i>Blue Ocean Strategy</i>	23
3.5 Alur Penelitian	23
3.5.1 Identifikasi masalah.....	25
3.5.2 Merumuskan masalah.....	25
3.5.3 Batasan masalah	25
3.5.4 Menentukan tujuan.....	25
3.5.5 Pengumpulan data	25
3.5.6 Penyebaran kuesioner.....	26
3.5.7 Uji kecukupan data.....	26
3.5.7.1 Uji validitas	26
3.5.7.2 Uji reliabilitas.....	27
3.5.8 Pengolahan data.....	27
3.5.9 Analisis data <i>blue ocean strategy</i>	27
3.5.10 Pembahasan.....	27
3.5.11 Kesimpulan dan saran	27
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	28
4.1 Faktor Internal	28
4.1.1 Profil Perusahaan.....	28
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	29
4.1.3 Nilai Perusahaan.....	30
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan	30
4.1.5 Data Operasional	30
4.1.6 Produk	31
4.1.7 Data pemasaran dan distribusi.....	31
4.2 Faktor Eksternal	32
4.2.1 Ekonomi	32

4.2.2 Teknologi	32
4.2.3 Konsumen.....	33
4.2.4 Pesaing	33
4.3 Data Tanggapan Konsumen.....	34
4.3.1 Variabel yang digunakan dalam kuisisioner	34
4.4 Pengolahan Hasil Data Kuisisioner	37
4.4.1 Uji kecukupan data.....	37
4.4.2 Uji validitas	39
4.4.3 Uji Reliabilitas.....	41
4.4.4 Rekapitulasi hasil kuesioner.....	42
4.4.5 Penentuan nilai <i>strengths</i> dan <i>weaknesses</i>	44
4.5 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS).....	44
4.6 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS).....	45
4.7 Matriks Profil Persaingan	46
BAB V PEMBAHASAN	48
5.1 Analisa Matriks EFAS	48
5.2 Analisa Matriks IFAS	48
5.3 Analisis SWOT	49
5.4 Analisa Matriks Profil Persaingan	49
5.5 Analisa Data Hasil Kuesioner.....	50
5.6 Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	52
5.6.1 Kanvas Strategi Awal.....	52
5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah	54
5.6.2.1 Faktor yang dihapuskan	54
5.6.2.2 Faktor yang ditingkatkan	54
5.6.2.3 Faktor yang dikurangi	55
5.6.2.4 Faktor yang diciptakan	55
5.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	57
5.6.4 Perbandingan kanvas strategi baru dengan pesaing	58
5.6.5 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru	59
5.6.6 Analisa tiga ciri strategi yang baik.....	60
BAB VI PENUTUP	63
6.1 Kesimpulan	63

6.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan antara strategi samudra merah dan samudra biru	15
Tabel 4.1 Hasil Kuisisioner Mie Ayam dan Bakso Semangat	35
Tabel 4.2 Hasil Kuisisioner Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso	36
Tabel 4.3 Kecukupan Data Mie Ayam dan Bakso Semangat	38
Tabel 4.4 Kecukupan Data Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso.....	39
Tabel 4.5 Uji Validitas Mie Ayam & Bakso Semangat.....	40
Tabel 4.6 Uji Validitas Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso	40
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas	42
Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Mie Ayam & Bakso Semangat	43
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso	43
Tabel 4.10 Penentuan <i>Strengths</i> dan <i>Weaknesses</i> dari Hasil Kuesioner.....	44
Tabel 4.11 Matriks EFAS	45
Tabel 4.12 Matriks IFAS	46
Tabel 4.13 Matriks Profil Persaingan	47
Tabel 5.1 Nilai Rata-Rata Hasil Kuesioner.....	52
Tabel 5.2 Nilai Rata-Rata Hasil Kuesioner Variabel yang Diciptakan	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT	13
Gambar 2.2 Contoh Kanvas Startegi	16
Gambar 2.3 Kerangka Kerja 4 Langkah	17
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	25
Gambar 4.1 Logo mie ayam dan bakso semangat	28
Gambar 4.2 Struktur Organasisasi	30
Gambar 4.3 Produk	31
Gambar 5.1 Posisi warung mie ayam & bakso semangat	49
Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal.....	53
Gambar 5.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	57
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing.....	58
Gambar 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru.....	59
Gambar 5.6 Grafik Kondisi Atribut Awal	61
Gambar 5.7 Gerakan <i>Disvergeni</i>	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di Indonesia ini sangatlah meningkat dari berbagai usaha kecil menengah yang digemari oleh masyarakat. Bisnis di Indonesia juga semakin lama semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Baik itu bisnis dalam skala kecil maupun dalam skala besar sehingga membuat persaingan semakin meningkat antar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan untuk lebih memikirkan strategi yang akan dihadapi dalam keadaan lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan. Untuk mencapai persaingan perusahaan ini perlu strategi yang tepat dalam menjalankan operasionalnya, sehingga dapat menciptakan profit yang optimal. Oleh karena itu, perusahaan ini memulai dengan menciptakan *customer value* di mana yang nantinya akan menarik pelanggan dan menghasilkan profit bagi perusahaan. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui strategi bisnis seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam perusahaan. Dengan berkembangnya usaha Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat ini juga dipengaruhi oleh berbagai strategi bisnis yang dijalankan guna mencapai tujuan usaha mereka. Sebuah usaha tidak mungkin dapat lepas dari strategi untuk mempertahankan kelangsungan bisnis usaha tersebut. Strategi perusahaan sangat diperlukan untuk bertahan hidup di tengah gempuran persaingan yang makin ketat, karena setiap hari muncul bisnis-bisnis UKM baru yang siap untuk bersaing satu sama lainnya. Untuk itu setiap perusahaan perlu merumuskan strategi mereka masing-masing.

Menurut Craig & Grant (1996), strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*targeting and long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*). Strategi dalam sebuah perusahaan merumuskan rencana yang komperhensif dan menyatakan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Wheelen & Hunger, 2008). Sebuah strategi bisnis yang khas dikembangkan dalam tiga langkah: analisis, integrasi, dan implementasi. Analisis ini yang berarti menganalisis kekuatan internal perusahaan maupun peluang eksternal perusahaan yang nantinya dapat digunakan untuk menciptakan strategi bisnis yang layak bagi perusahaan tersebut. Setelah strategi bisnis didapat, selanjutnya di uji coba perusahaan dengan diintegrasikan yang berarti memperkenalkan strategi

bisnis baru kepada seluruh anggota di perusahaan tersebut agar mereka tahu tentang strategi bisnis yang akan diterapkan di perusahaan guna menggapai para pesaing bisnis. Tahap terakhir yaitu implementasi, yang berarti menerapkan seluruh strategi bisnis yang telah dibuat di awal sehingga perusahaan mampu menghadapi persaingan bisnis.

Kabupaten Sleman merupakan salah satu kabupaten yang berada di provinsi D.I. Yogyakarta. Di mana provinsi D.I. Yogyakarta sekarang ini telah menjadi salah satu usaha makanan dan minuman, baik usaha kecil maupun usaha besar dibidang kuliner. Peluang usaha menjadi terbuka lebar karena banyak para pelajar dan mahasiswa dari seluruh Indonesia yang sedang berpendidikan tinggi di Yogyakarta. Salah satu parameter yang dapat dijadikan sebagai referensi dari berkembangnya bisnis ini adalah data PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) pada sektor lapangan usaha bidang akomodasi dan makanan minuman di Kabupaten Sleman.

Berdasarkan data BPS (2018), laju pertumbuhan akomodasi dan makanan minuman pada tahun 2011 mencapai 6,45%. Laju pertumbuhan akomodasi dan makanan minuman pada tahun 2012 mencapai 6,79%, pada tahun 2013 laju pertumbuhan akomodasi dan makanan minuman mencapai 7,12%. Laju pertumbuhan akomodasi dan makanan minuman pada tahun 2014 mencapai 6,02%, pada tahun 2015 laju pertumbuhan akomodasi dan makanan minuman pada mencapai 6,07%, serta laju pertumbuhan akomodasi dan makanan minuman pada tahun 2016 mencapai 5,98%. Dapat dilihat bahwa setiap tahun laju pertumbuhan pada usaha akomodasi dan makanan minuman di Kabupaten Sleman tergolong tinggi yaitu 5% dengan kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2013 hingga mencapai 7,12%. Jumlah pelaku usaha bidang akomodasi dan makanan minuman di Kabupaten Sleman berkembang secara positif dengan angka kenaikan diantara 5% hingga 10% pada tahun 2011 hingga 2016 jika dibandingkan atas dasar harga konstan pada tahun 2010. Oleh karena itu, tingginya perkembangan bisnis kuliner di Kabupaten Sleman menyebabkan ketatnya persaingan antar pelaku bisnis. Agar perusahaan mampu bertahan dan meningkatkan kemampuan bersaingnya maka diperlukan strategi yang bisa disesuaikan untuk mengikuti perubahan dalam dunia bisnis (Walker, 2009).

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu perusahaan. Analisis ini diperlukan untuk menentukan beberapa strategi yang ada di perusahaan. Salah satunya yang kita bahas adalah strategi promosi dan penempatan produk (Kotler & Armstrong, 2008).

Blue Ocean Strategy adalah sebuah strategi yang menawarkan sebuah konsep baru dimana perusahaan mencari daerah baru yang belum dimasuki oleh *competitor* sama sekali, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan cara yang lebih baik karena daerah yang dimasuki oleh perusahaan merupakan daerah yang bebas dari pesaing. Dalam *Blue Ocean Strategy*, perusahaan memiliki sebuah kelebihan untuk melakukan penguasaan pasar karena para pesaing belum memasuki daerah yang perusahaan kuasai saat ini. Berbeda halnya apabila perusahaan berada dalam sebuah daerah yang memang sudah sangat penuh dengan persaingan dimana perusahaan berusaha untuk menguasai pasar yang dipenuhi dengan produk yang relatif sama, harga yang mendekati, dan penawaran menarik yang kurang lebih sama antara satu merk dengan yang lain.

Penelitian ini dilakukan di Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat. Bakso dan Mie Ayam Semangat adalah sebuah usaha kecil menengah yang memiliki ide kreatif, di mana usaha ini tidak hanya menjual bakso dan mie ayam tetapi ada menu lainnya seperti soto ayam, soto daging, dan eskrim aice. Strategi ini bisa menjadi salah satu alat strategi bersaing untuk merumuskan strategi jangka panjang sebuah perusahaan. Hal ini dilakukan dengan menciptakan dan menjangkau *demand* baru yang belum dipikirkan oleh para pesaing.

Perumusan *Blue Ocean Strategy* akan menciptakan inovasi nilai yang akan mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli secara positif. Inovasi nilai mengarahkan perusahaan pada lompatan nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan sendiri. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus memperluas batasan industrinya ke industri alternatif dan batasan pasarnya hingga nonkonsumen (Kim & Mauborgne, 2006).

Usaha kecil menengah pada Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat ini masih baru dalam hal penjualan dan pemasaran. Sedangkan dalam dunia bisnis banyak persaingan dengan berbagai cara untuk meningkatkan suatu bisnis agar dapat menghasilkan profit yang optimal. Berdasarkan permasalahan di atas peneliti menggunakan metode mengenai *Blue Ocean Strategy*, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi bisnis dengan menghadapi persaingan yang ada pada usaha Bakso dan Mie Ayam Semangat. Dengan menggunakan metode *Blue Ocean Strategy*, maka dapat dilakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui dan menjelaskan lingkungan eksternal dan internal melalui analisis SWOT, penerapan *Blue Ocean Strategy*, dan bagaimana penerapan *Blue Ocean Strategy* dalam meningkatkan keunggulan bersaing dari persaingan Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat, sehingga dapat diterapkan untuk kelancaran bisnis di masa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang disampaikan pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja kekuatan yang paling menonjol dan kelemahan yang perlu segera diperbaiki yang dimiliki oleh Mie Ayam dan Bakso Semangat?
2. Bagaimanakah posisi Mie Ayam dan Bakso Semangat dalam diagram analisis SWOT?
3. Bagaimanakah gerakan *disvergensi* yang dihasilkan dari penelitian ini?

1.3 Batasan Masalah

Pada penelitian kali ini ada beberapa hal yang dapat dijadikan batasan dalam melakukan penelitian yaitu:

1. Penelitian dapat dilakukan di Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Blue Ocean Strategy*.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dilakukan sehubungan dengan rumusan masalah yang ada di atas yaitu:

1. Mengetahui kekuatan yang paling menonjol dan kelemahan yang perlu segera diperbaiki yang dimiliki oleh Mie Ayam dan Bakso Semangat.
2. Mengetahui posisi Mie Ayam dan Bakso Semangat dalam diagram analisis SWOT.
3. Mengetahui gerakan *disvergensi* yang dihasilkan dari penelitian ini.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan yang bersangkutan, sebagai bahan masukan informasi bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing guna mempertahankan posisi perusahaan pada tempat yang kompetitif dalam usaha makanan mie ayam dan bakso.
2. Bagi penulis, dapat mengaplikasikan ilmu dan keterampilan yang telah diperoleh pada masa kuliah sehingga dapat menambah wawasan dan pengalaman.
3. Bagi pihak lain, sebagai bahan referensi atau informasi untuk penelitian selanjutnya mengenai studi strategi bisnis.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bab pembukaan, terdiri dari beberapa sub bab yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini terdapat kajian induktif dan kajian deduktif, dimana berisi tentang referensi atau teori-teori yang relevan tentang penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Membahas objek penelitian bagaimana dan apa yang diperlukan untuk penelitian, sumber data, serta diagram alur penelitian yang digunakan untuk proses penyelesaian.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Berisi data hasil penelitian, baik data kualitatif maupun data kuantitatif. Kemudian data itu diolah dengan menggunakan metode yang digunakan dalam penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Membahas mengenai hasil yang diperoleh dalam pengolahan data. Hasil dari pengolahan data dapat dianalisis sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditentukan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang intisari dari penelitian. Hasil dari analisis dan kemudian disimpulkan untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian ini serta terdapat saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian yang berisi draft referensi yang penulis gunakan sebagai acuan dalam penelitian.

LAMPIRAN

Bagian yang berisi data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Deduktif

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Marrus (2002) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh pesaing. Strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya.

Jadi, perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi. Menurut Mintzberg (2007), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait, dimana strategi adalah suatu:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.
2. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya.
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.
5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

2.1.2 Konsep Strategi

Manajemen strategi yang dianggap sebagai satu tipe spesifik dari suatu perencanaan. Misalnya, jika ada minimal 2 perusahaan yang beroperasi dengan produk (barang dan jasa) yang sama, maka salah satu di antaranya ingin keluar sebagai pemenang dalam persaingan bisnisnya. Sebagai pemenang dalam dunia bisnis seringkali diartikan mendapat pangsa pasar (*market share*) terbesar yang nantinya akan mempunyai kekuatan monopoli dan jika monopoli dilarang oleh pemerintah, maka minimal perusahaan tersebut menjadi perusahaan berstatus pemimpin atau penentu harga (*price setter atau price leader*).

Masing-masing pihak akan selalu berusaha untuk memenangkan persaingan dan melakukan analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) satu sama lain. Kelemahan dirinya dan ancaman dari perusahaan pesaing akan selalu dianalisis dan diantisipasi yang kemudian akan diperbaiki agar tidak mudah diserang atau ditundukkan oleh perusahaan pesaing.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2003), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu:

1. Dari dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan
2. Dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat di definisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya, bahwa para manajer memainkan peranan penting yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan berdasarkan perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini, setiap organisasi pasti memiliki strategi untuk mencapai tujuannya, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci dari keberhasilan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan satu arah yang jelas bagi setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila konsep dari strategi ini tidak jelas, maka akan terjadi keributan antar anggota organisasi.

2.1.3 Level Strategi

Menurut Hayes dan Wheelwright (1984 dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr. 1995) suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu:

1. Strategi Bisnis di Level Korporasi

Strategi level korporasi di mana strategi yang dirumuskan bersifat menyeluruh serta bertujuan mensejahterakan seluruh organisasi dengan tugas yang multidimensi. Strategi ini dirumuskan oleh manajemen paling tinggi yang mengatur semua kegiatan dan operasional perusahaan yang memiliki unit bisnis lebih dari satu.

2. Strategi Bisnis di Level Unit Bisnis

Strategi level bisnis yang strateginya dikembangkan pada level divisi dan menekankan perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa. Strategi ini lebih diarahkan untuk pengelolaan dan operasional bisnis tertentu. Strategi ini lebih tepat digunakan untuk menentukan cara yang akan digunakan oleh suatu bisnis terhadap target pasar dan untuk menjalankan cara tersebut untuk memanfaatkan aset yang dimiliki dalam kondisi pasar tertentu.

3. Strategi Bisnis di Level Fungsional

Strategi level fungsional yang strateginya menekankan pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Strategi ini merupakan dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (seperti riset dan pengembangan, keuangan, produksi, operasi, marketing, sdm, dll) yang dapat mendukung strategi level unit bisnis.

2.1.4 Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2000) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis. Berikut penjelasan dari tiga tipe strategi:

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini 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

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.5 Jenis-jenis Strategi Alternatif

Berikut ini adalah jenis-jenis strategi alternatif menurut David (2009):

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan / atau pesaing. Jenis – jenis integrasi adalah sebagai berikut:

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.

b. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok.

c. Integrasi horizontal

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama.

2. Strategi Intensif

Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.

a. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang lebih besar.

b. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru.

c. Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada.

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

a. Diversifikasi Terkait

Diversifikasi terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.

b. Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait adalah jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.

4. Strategi Defensif

Strategi defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

a. Rasionalisasi biaya

Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

b. Divestasi

Divestasi adalah strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.

c. Likuidasi

Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

2.1.6 Manajemen Strategi

David (2010) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, menerapkan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Hunger dan Wheleen (2003)

menyatakan ada empat elemen dasar dalam proses manajemen strategis yakni dimulai dari pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.

Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk perencanaan jangka panjang juga, berusaha untuk mengoptimalkan tren – tren dewasa ini untuk esok. Komponen penting dalam manajemen strategi adalah sebagai berikut:

- Analisis lingkungan bisnis untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- Strategi bisnis yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Misi perusahaan.

Menurut Michael E. Porter, menyatakan bahwa strategi generik dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi dimana perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.

b. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)

Strategi dimana perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk perusahaan lain.

c. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi dimana perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

2.1.7 Tahap-tahap manajemen strategi

Menurut Fred R. David (2010), proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahapan yaitu sebagai berikut:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Perumusan strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

b. Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi – strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengurangan ulang upaya – upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Penilaian Strategi

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

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

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

2.1.8 Analisis SWOT

Menurut Freddy r (2014) Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan misi, visi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. SWOT merupakan alat analisis yang mendasarkan kepada kemampuan melihat kekuatan baik internal maupun eksternal yang dimiliki perusahaan dibanding perusahaan pesaing. Tujuannya adalah untuk melakukan analisis situasi atau kondisi, sehingga dapat merumuskan strategi perusahaan dalam persaingannya dipasaran. Dalam analisis SWOT terdapat 2 faktor yang mempengaruhi SWOT, yaitu EFAS dan IFAS.

Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman (Rangkuti, 2014). Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah:

1. Memanfaatkan peluang dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan membuahkan rencana jangka panjang.
2. Atasi atau kurangi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisa ini lebih condong menghasilkan rencana jangka pendek, yaitu rencana perbaikan (*short-term improvement plan*).



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT

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

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

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

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

Langkah- Langkah Analisis Data dalam analisis SWOT:

Langkah penelitian ini akan menerangkan bagaimana analisis dilakukan, mulai dari data mentah yang ada sampai pada hasil penelitian yang dicapai. Dalam penelitian ini, langkah-langkah analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Melakukan pengklasifikasian data, faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal organisasi, peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal organisasi. Pengklasifikasian ini akan menghasilkan tabel informasi SWOT.
2. Melakukan analisis SWOT yaitu membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal organisasi Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weakness*).
3. Dari hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan pemilihan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang dipilih biasanya hasil yang paling memungkinkan (paling positif) dengan resiko dan ancamanyang paling kecil.

2.1.9 Blue Ocean Strategy (BOS)

BOS merupakan salah satu strategi untuk memenangkan pasar dengan mendefinisikan industri sehingga memunculkan pengertian baru dari sudut pandang berbeda. Pengertian baru tersebut akan menjadi pedoman menentukan strategi untuk melompati batasan industri atau pasar yang selama ini dianut. Kim dan Mauborgne (2006) menyatakan bahwa inovasi nilai diciptakan dalam wilayah di mana tindakan perusahaan secara positif mempengaruhi struktur biaya dan tawaran nilai bagi pembeli. Inovasi nilai merupakan gabungan dari upaya meningkatkan faktor

utilitas pembeli dan menurunkan faktor biaya dalam waktu yang bersamaan, tanpa berfokus untuk melakukan pertukaran (*trade-off*) pada salah satu faktor.

Blue ocean strategy adalah strategi yang menciptakan pasar baru yang tidak relevan di mana hanya dikuasai oleh perusahaan yang menggunakannya. Bisnis diibaratkan menjadi dua samudra yang pertama adalah samudra merah yang berisi dunia bisnis saat ini yang persaingan jelas terlihat dan saling menyaingi satu perusahaan dengan perusahaan lain. Yang kedua adalah samudra biru yang dimana ini adalah bisnis yang belum didekati atau dimulai perusahaan, area bisnis yang masih belum ditemukan dan belum dimulai oleh perusahaan sehingga sedikit persaingan dan ketika perusahaan mampu menemukan bisnis ini akan menjadi menguntungkan bagi perusahaan (Kim dan Mauborgne, 2005). Perbedaan dalam penerapan Strategi samudra merah (*Red Ocean*) dengan samudra biru (*Blue Ocean*) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Perbedaan antara strategi samudra merah dan samudra biru

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

Sumber Tabel: Kim & Mauborgne (2005)

Tujuan dari *blue ocean strategy* untuk menciptakan ruang pasar yang baru atau dengan demikian *blue ocean* membuat kompetisi tidak relevan. Maka dari itu Cotrugli Business School (2012) menyatakan bahwa *blue ocean strategy* menawarkan serangkaian metodologi dan alat untuk menciptakan ruang pasar yang baru, seperti kanvas strategi, kurva nilai, dan kerangka empat langkah.

Dimana menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2011) kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas

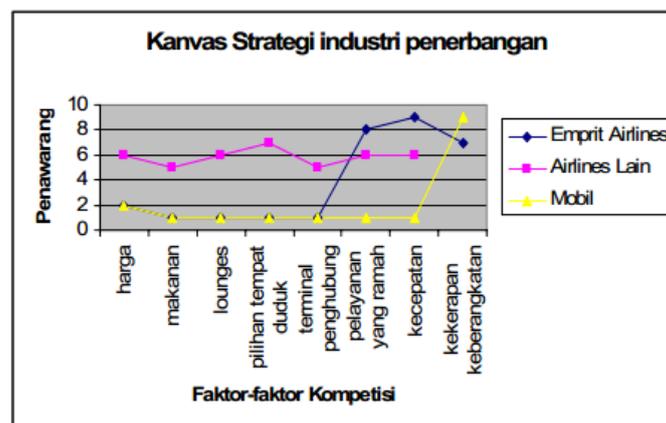
strategi memiliki fungsi merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal yang membantu untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi, serta memahami apa yang didapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Didalam kanvas strategi terdapat penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor kompetisi dalam industri, di mana komponen tersebut disebut dengan kurva nilai.

W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2011) juga merumuskan empat langkah dalam *blue ocean strategy* yang digunakan untuk melakukan peningkatan kurva nilai, keempat kerangka kerja tersebut adalah hapuskan, ciptakan, tingkatkan, dan kurangi. Perumusan keempat langkah tersebut dapat membantu dalam mewujudkan peningkatan kurva nilai perusahaan yang akan ditawarkan kepada konsumen. Namun perumusan tersebut juga harus didukung oleh ciri dari strategi yang baik seperti fokus, divergensi atau gerak menjauh, dan moto yang memikat.

Pada saat merumuskan dan menjalankan BOS digunakan kerangka kerja dan *tools*. Beberapa *tools* dan kerangka kerja tersebut adalah:

1. Kanvas strategi

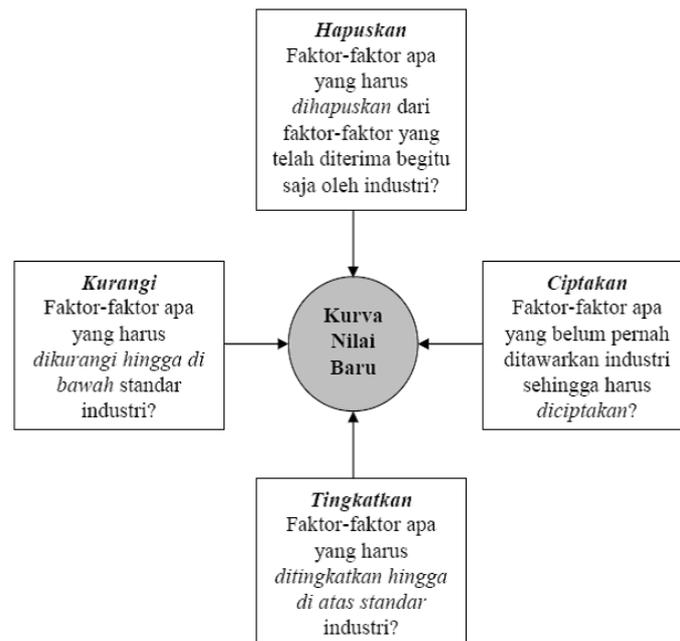
Gambar 2.2 dibawah ini adalah contoh sebuah kanvas strategi industri penerbangan, yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam industri penerbangan.



Gambar 2.2 Contoh Kanvas Startegi

2. Kerangka kerja 4 langkah

Dalam usaha menciptakan inovasi, nilai dapat diterjemahkan dengan efisiensi biaya produksi dan menciptakan nilai lebih bagi konsumen. Untuk membantu menerjemahkan hal-hal apa saja dari faktor-faktor yang menentukan dalam industri di ketengahkan dalam Kerangka kerja 4 langkah (*Four Action Framework*) Seperti dijelaskan dalam Gambar 2.4 berikut ini:



Sumber : W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2014)

Gambar 2.3 Kerangka Kerja 4 Langkah

Adapun manfaat dari kinerja kerja empat langkah bagi perusahaan yaitu:

- Mendorong perusahaan untuk mengejar diferensiasi dan biaya murah secara bersamaan untuk mendobrak pertukaran nilai-biaya.
- Mencetuskan nilai baru dan 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—kesalahan umum dalam banyak perusahaan.
- Kerangka tersebut mudah dipahami oleh manajer di level apapun, sehingga keterlibatan dalam implementasinya lebih mudah dilakukan.

- Mendorong perusahaan untuk menganalisis setiap faktor industri yang menjadi ajang kompetisi, sehingga ia menemukan alasan-alasan relevan yang mendorong mereka untuk berkompetisi.

2.1.10 Tiga Standar Kualitas Strategi Yang Baik

Ketika akan mencetuskan inovasi nilai dari pembentukan strategi yang tepat menggunakan alat analisis *blue ocean*, kerangka kerja 4 langkah, maka setiap pengambilan keputusan-keputusan terkait perencanaan strategis perlu mempertimbangkan ketiga karakteristik kualitas yang menjadi ciri dan syarat penggambaran strategi yang baik. Ketiga ciri ini menjadi semacam landasan atau alat tes bagi perusahaan ketika akan merumuskan strategi agar ide-ide samudra biru dan daya tahan komersilnya dapat dicapai dan dipertahankan. Berdasarkan teori yang dikemukakan Kim dan Renee (2014), penjelasan ketiga standar/ciri kualitas strategi yang baik adalah:

1. Fokus

Syarat pertama adalah “Fokus”, dimana digambarkan bahwa setiap strategi hebat dan suatu profil strategis harus dapat menunjukkan fokus yang ingin dicapai.

2. *Divergensi* / Gerak Menjauh

Pada saat suatu strategi perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi ini akan kehilangan keunikannya. *Divergensi* atau gerak menjauh dimaksudkan agar penerapan strategi samudra biru diharapkan dapat memiliki keunikan dan inovasi yang mutlak dan berbeda dengan pola persaingan yang umum di dalam pasar.

3. *Motto* yang Memikat

Strategi yang baik haruslah memiliki *motto* atau *tagline* yang jelas dan memikat.

2.2 Kajian Induktif

Dalam penelitian yang telah digunakan oleh beberapa peneliti mengenai *Blue Ocean Strategy* ini dapat berhubungan dengan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang ada. Pada penelitian yang dilakukan Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani (2014) adalah perumusan *Blue Ocean Strategy* sebagai strategi bersaing pada perusahaan keluarga CV. Gama Abadi. Hasil dari penelitian di CV. Gama Abadi dapat menciptakan inovasi nilai dengan menggunakan enam prinsip perumusan strategi *Blue Ocean Strategy* agar menjadi

pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

Kemudian penelitian selanjutnya adalah dilakukan oleh Aswin Adicandra (2017). Penelitian ini bertujuan untuk membuat formulasi strategi *Blue Ocean Strategy* untuk PT. Inti Lautan Fajar Abadi dalam menghadapi persaingan. Hasil dari penelitian ini adalah agar PT. Inti Lautan Fajar Abadi dapat menerapkan *Blue Ocean Strategy* agar dapat keluar dari persaingan dan menciptakan pasar baru yang masih belum ada pesaingnya, dan terus mengimprovisasi *quality* produknya sehingga konsumen menjadi percaya akan produk PT. Inti Lautan Fajar Abadi. Penelitian selanjutnya adalah oleh Ratnasari, Srikandi Kumadji, dan Edy Yulianto (2016). Penelitian ini memiliki studi kasus pada Waroeng Steak and Shake, Cabang Jl. Kawi Bawah 18 Malang dengan judul penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, serta untuk mengetahui kondisi lingkungan eksternal dan internal Waroeng *Steak and Shake* melalui analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Waroeng *Steak and Shake* yang menerapkan *Blue Ocean Strategy* (BOS) dengan membuka pasar baru di industri restoran, terutama steak. Kemudian penelitian selanjutnya pada Angga Setio Priyono tentang Perencanaan Strategi Menggunakan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*), serta mengetahui bagaimana penerapan perencanaan strategi berdasarkan analisa kerangka kerja empat langkah dan enam prinsip *Blue Ocean Strategy* pada Kozzy Closet. Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan SWOT dan kemudian strategi bisnis yang sesuai dengan perusahaan akan dibentuk menggunakan *Blue Ocean Strategy*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat yang terdapat di Kimpulan, Sleman, Yogyakarta. Objek penelitian ini adalah sebuah usaha kecil menengah yang memproduksi makanan seperti bakso, mie ayam, dan soto. Pemasaran ini dilakukan di wilayah Kimpulan dan sekitarnya. Di dalam penelitian ini metode dasar yang digunakan yaitu deskriptif analisis. Deskriptif analisis adalah suatu metode penelitian mengenai gambaran lengkap tentang hal-hal yang berkaitan dengan strategi bisnis, dimana data pada awalnya dikumpulkan, disusun, dan kemudian dianalisis.

3.2 Sumber Data

Sumber data menjelaskan darimana memperoleh data yang digunakan dalam penelitian. Terdapat dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Berikut ini adalah data primer dan data sekunder yang digunakan dalam penelitian.

1. Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari sumber penelitian, biasanya dilakukan dengan survey langsung ke tempat penelitian. Metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer pada penelitian ini adalah metode observasi dan teknik yang berdasarkan wawancara dan kuesioner pelanggan.

2. Data Sekunder

Data sekunder didapat secara tidak langsung. Data sekunder pada penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dari UKM Warung Bakso dan Mie Ayam Semangat serta referensi-referensi pendukung dari jurnal dan buku.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan, diperlukan suatu metode pengumpulan data. Metode yang digunakan adalah:

1. Kuesioner

Metode kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan hasil yang dibutuhkan untuk penelitian.

2. Observasi

Metode observasi ini merupakan kegiatan mengamati langsung objek penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian sehingga dapat diketahui secara nyata dengan sesuai kebutuhan penelitian.

3. Wawancara

Metode wawancara merupakan cara mendapatkan data dengan melakukan kegiatan tanya jawab langsung tentang masalah yang terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Metode wawancara ini biasanya dilakukan dengan pihak pemilik tempat penelitian untuk memperoleh data-data mengenai kondisi usaha yang didirikannya.

4. Data Historis

Data historis adalah teknik pengumpulan data dengan berdasarkan arsip-arsip atau data yang tersedia di tempat penelitian.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis SWOT. Hal ini bertujuan agar semua data yang dikumpulkan dapat mewakili keadaan nyata yang ada di perusahaan yang akan diukur oleh peneliti sehingga nantinya dapat menghasilkan kesimpulan yang relevan sesuai dengan fakta dan tujuan.

3.4.1 Uji validitas dan reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut valid dan jika r hitung tidak positif serta r hitung $<$ r tabel maka variabel tersebut tidak valid. Jika hasil menunjukkan nilai yang signifikan maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*).

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban

seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik. *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) > 0,6 (Ghozali, 2011).

3.4.2 Analisis SWOT

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk merumuskan strategi bisnis yaitu dengan menggunakan analisis SWOT. Disini analisis SWOT akan digunakan sebagai penganalisis lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan sehingga nantinya dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di perusahaan tersebut. Adapun langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.
2. Menentukan nilai penting dari masing-masing item 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. Misal faktor kekuatan memiliki 7 (tujuh) item pernyataan, maka jumlah ketujuh nilai penting dari item pernyataan tersebut merupakan pembagi untuk masing-masing nilai penting dari setiap item pernyataan.
4. Menentukan rating untuk masing-masing item pernyataan pada faktor lingkungan internal dan eksternal. Rating dimulai dari 1 = tidak sangat baik, 2 = tidak baik, 3 = baik, dan 4 = sangat baik. Penentuan besarnya rating diambil dari nilai rata-rata untuk setiap item pernyataan dari hasil 33 responden. Pemberian nilai penting dan rating ini dilakukan oleh pihak perusahaan (responden) saat menjawab pernyataan-pernyataan dalam kuisioner.
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 selisihnya antara faktor kekuatan dan kelemahannya positif, menandakan bahwa 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 ditimbulkan.
7. Membuat diagram SWOT dan menentukan posisi perusahaan dalam diagram tersebut. Dengan memahami posisi perusahaan dapat diformulasikan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan melalui matrik SWOT.

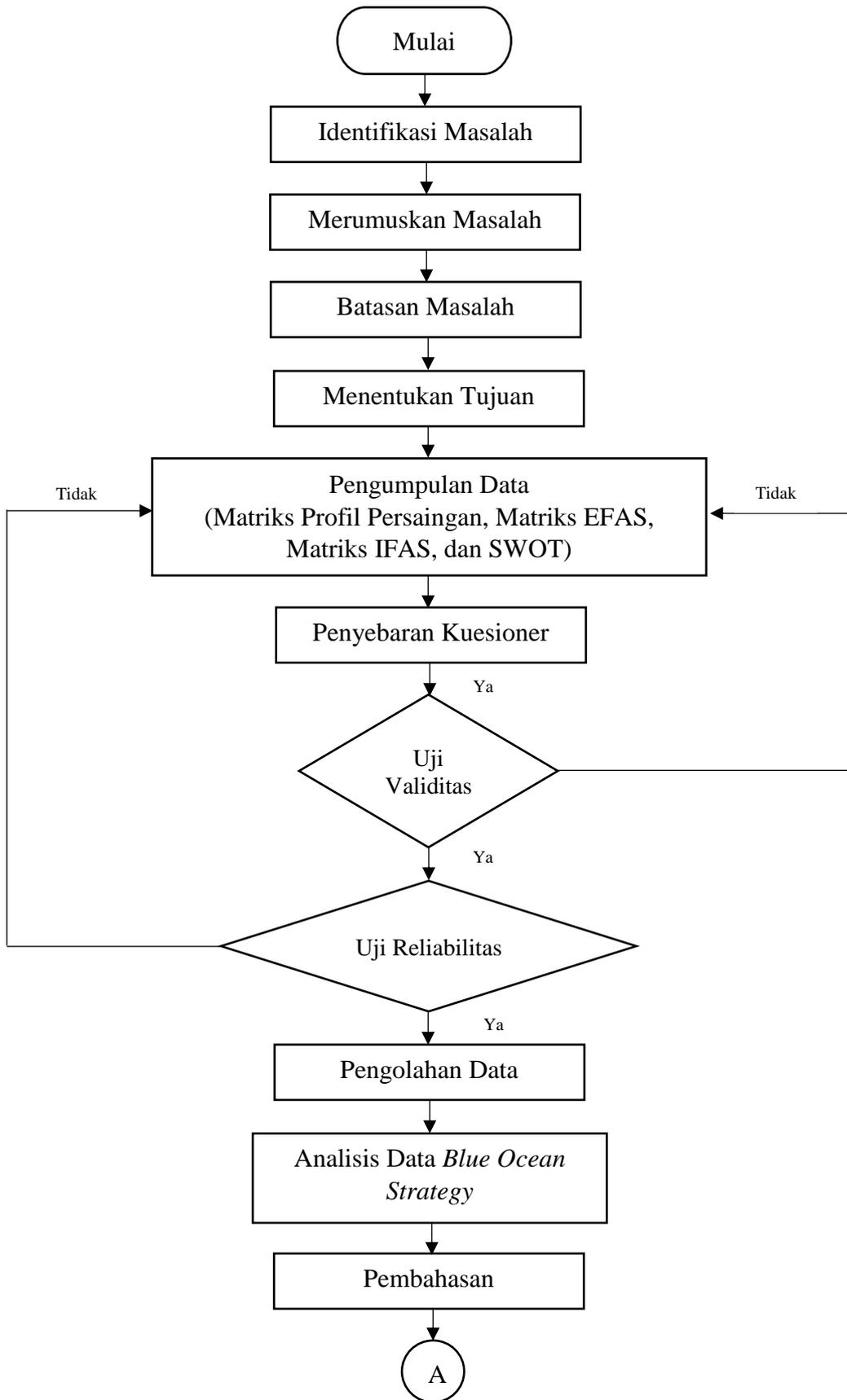
3.4.3 Blue Ocean Strategy

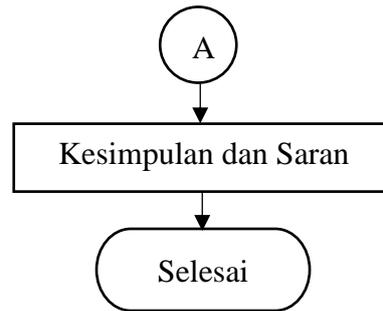
Di bawah ini merupakan proses yang akan dilakukan untuk mencapai *Blue Ocean Strategy*:

1. Menentukan faktor/aspek yang akan menjadi sarana persaingan antar perusahaan, contoh: harga, iklan, pelayanan, fitur keunggulan produk dan sebagainya.
2. Membuat kanvas strategi awal perusahaan yang diteliti dan pesaing dengan melihat keadaan sebenarnya pada kedua perusahaan.
3. Mengurangi, menghapus, meningkatkan, dan menciptakan faktor-faktor persaingan diawali dengan berbagai pertimbangan.
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama dalam satu halaman.
5. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi baru dengan kanvas strategi lama.

3.5 Alur Penelitian

Dalam melakukan penelitian, terdapat tahap-tahap yang harus dilakukan dimana tahapan penelitian tersebut dari awal sampai akhir dapat dilihat melalui *flowchart* seperti berikut:





Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

3.5.1 Identifikasi masalah

Identifikasi masalah yaitu menganalisis masalah yang terjadi diperusahaan kemudian diangkat menjadi sebuah penelitian yang bertujuan untuk mencari alternatif jalan keluar untuk memecahkan masalah tersebut.

3.5.2 Merumuskan masalah

Merumuskan permasalahan yang dihadapi oleh objek penelitian dan digunakan sebagai penentuan tujuan penelitian.

3.5.3 Batasan masalah

Batasan masalah yang dilakukan pada penelitian yang dapat dijadikan batasan dalam melakukan penelitian tersebut dengan metode *Blue Ocean Strategy*.

3.5.4 Menentukan tujuan

Menentukan tujuan yaitu membuat suatu titik fokus penelitian supaya lingkup permasalahan yang diteliti jelas.

3.5.5 Pengumpulan data

Melakukan pengumpulan data dengan cara wawancara atau tanya jawab langsung kepada pemilik perusahaan serta melakukan observasi langsung bagaimana keadaan perusahaan yang sedang berlangsung. Penelitian ini juga dilengkapi dengan menyebarkan kuisioner kepada konsumen untuk memperoleh pendapat mengenai perusahaan tersebut.

3.5.6 Penyebaran kuesioner

Penyebaran kuisisioner ini ditujukan kepada responden yang sudah pernah membeli mie ayam dan bakso di warung mie ayam dan bakso semangat maupun di mie ayam dan bakso nunggal roso. Pengambilan data kuisisioner diambil secara random.

3.5.7 Uji kecukupan data

Uji kecukupan data digunakan untuk menganalisa apakah hasil pengumpulan data kuisisioner sudah mencukupi atau belum. Jika belum mencukupi maka dilakukan pengambilan data kuisisioner kembali. Dalam penentuan uji kecukupan data, jika kuisisioner memiliki banyak pertanyaan (variabel), maka cukup diambil dua variabel atau lebih untuk menentukan hasil uji kecukupan data (Tio, 2015). Adapun rumus uji kecukupan data yaitu:

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

Keterangan:

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.

3.5.7.1 Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan *valid* jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Suatu kuesioner yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya validitas yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Agar diperoleh kesahihan dan keterandalan kuesioner, maka sebelum digunakan sebagai alat pengumpul data dilakukan uji coba. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validitas butir angket adalah:

- 1) Jika r hitung positif dan r hitung $>$ r tabel maka faktor tersebut valid.
- 2) Jika r hitung tidak positif serta r hitung $<$ r tabel maka faktor tersebut tidak valid.

3.5.7.2 Uji reliabilitas

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

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

3.5.8 Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS, matriks IFAS dan SWOT.

3.5.9 Analisis data *blue ocean strategy*

Membuat strategi baru untuk keluar dari zona *red ocean* menuju ke *blue ocean* dengan menggunakan analisis SWOT dan *Blue Ocean Strategy*.

3.5.10 Pembahasan

Setelah data diolah kemudian data dibahas satu per satu guna mengetahui apakah strategi yang telah dikembangkan lebih baik dari strategi sebelumnya.

3.5.11 Kesimpulan dan saran

Langkah terakhir dari suatu penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisis data dan tahap keputusan. Bagian kesimpulan juga dilengkapi dengan beberapa rekomendasi / saran untuk menyempurnakan hasil dari penelitian.

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Faktor Internal

4.1.1 Profil Perusahaan



Gambar 4.1 Logo mie ayam dan bakso semangat

Daerah Istimewa Yogyakarta atau biasa disingkat dengan DIY adalah salah satu daerah otonom setingkat provinsi yang ada di Indonesia. Propinsi ini beribukota di Yogyakarta. Yogyakarta adalah kota dengan banyak sebutan, mulai dari kota pelajar, kota perjuangan, kota kebudayaan, kota gudeg, kota pariwisata, dan masih banyak lagi.

Berbagai macam orang dengan latar belakang suku bangsa yang beragam tinggal di Yogyakarta. Sehingga tak heran kini mulai bermunculan berbagai macam hal baru yang sebelumnya tak begitu terkenal di daerah jogja, khususnya dalam bidang kuliner. Keadaan ini pun dimanfaatkan oleh banyak pengusaha untuk berlomba-lomba mendirikan usaha berbasis kuliner.

Nama badan usaha milik perseorangan yang kami teliti ini salah satunya adalah Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat yang bergerak di bidang olahan mie dan daging sapi. Nama Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat sendiri merupakan pemilik yang membuka usahanya dengan penuh semangat dan dapat menebarkan semangat kepada semua pelanggannya.

Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat dibuka pada tahun 2016 dengan harapan untuk memenuhi pecinta menu mie ayam dan bakso. Mie ayam dan bakso ini dibuat dengan cara tersendiri, dari olahan mie dengan tekstur yang kecil dan lembut di lidah. Komposisi dari terigu cakra bogasari dan telur. Resep turun-temurun dan dijamin kebersihannya serta dijamin

halal. Olahan daging ayam menggunakan ayam merah yang diperhatikan dari pemotongan, dipadu kuah kaldu rebusan ayam asli. Macam mie ayam yang tersedia ada mie ayam pangsit, mie ayam jumbo, mie ayam bakso urat, dan mie ayam endog (telur). Olahan bakso yang dibuat sendiri menggunakan daging sapi super, sehat, halal, dan bergizi. Komposisi bakso daging sapi dengan sedikit tepung sebagai perekat. Formula rempah pilihan dengan kaldu alami asli balung sapi. Macam baksonya ada bakso urat, bakso daging, dan bakso endog (telur). Porsi hidangannya adalah porsi yang standar dengan harga yang terjangkau bagi pelajar/mahasiswa. Berawal dari hal tersebut maka orang-orang lebih mengenal Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat. Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat buka dari jam 09.00 WIB - 20.00 WIB. Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat persisnya terletak di Dusun Krawitan, Kimpulan, Sleman. Selain mie ayam dan bakso, di warung ini juga tersedia soto ayam/sapi, nasi putih, dan kerupuk kaleng.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Visi merupakan gambaran tujuan di masa depan tentang akan jadi seperti apa sebuah organisasi atau lembaga. Menentukan visi berarti menentukan tujuan dan cita-cita yang ingin dicapai pada organisasi atau lembaga tersebut.

Menurut Wibisono (2006), visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Visi dari warung mie ayam dan bakso semangat adalah: “berusaha menjadikan warung mie ayam dan bakso menjadi favorit masyarakat serta dapat menjadikan warung mie ayam dan bakso semangat terbaik di Yogyakarta”.

2. Misi

Misi adalah apa yang dapat dilakukan untuk mencapai cita-cita atau gambaran masa depan (visi). Misi merupakan langkah-langkah dan strategi yang digunakan untuk mencapai visi.

Menurut Drucker (2000), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi

merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Misi dari warung mie ayam dan bakso semangat adalah:

- a. Konsisten untuk selalu menjaga kualitas rasa
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan

4.1.3 Nilai Perusahaan

Hal terpenting pada warung mie ayam dan bakso semangat ini mengutamakan kepuasan konsumen dengan segala keunikan dan ciri khas konsep yang diberikan, sehingga pekerja yang ada harus melayani konsumen dengan sebaik-baiknya. Nilai tambah di warung mie ayam dan bakso semangat ini mempunyai ciri khas dari olahan mie ayam dan bakso nya dibuat dengan sendiri. Selain itu warung mie ayam dan bakso semangat ini selalu berusaha melakukan perbaikan mutu baik dari segi makanannya maupun fasilitasnya.

4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organasisasi

4.1.5 Data Operasional

1. Produk yang dipasarkan

Warung mie ayam dan bakso semangat menjual berbagai macam makanan dengan bahan dasar tepung dan daging sapi yang di padukan dengan topping yang enak. Warung mie ayam dan bakso semangat menyediakan menu yang cukup menarik bagi kalangan pelajar/mahasiswa seperti mie ayam pangsit, mie ayam jumbo, soto ayam/sapi, nasi putih, bakso urat, bakso daging, dan bakso endog (telur), serta tambahan sayur (brokoli, jamur, dan wortel).

2. Sumber pemasok

Ayam potong sendiri dipasok dari salah satu kerabat yang sudah ahli dalam pemotongan ayam secara sesuai syariat islam di daerah Desa Sembung. Daging sapi sendiri dipasok dari salah satu saudara yang memiliki tempat pemelihara sapi, pemotongan sapi, serta penggilingan daging sapi di daerah Labasan, Pakem. Sedangkan bahan dasar mie, sayur-sayuran, bumbu dapur, telur dipasok dari Pasar Degolan Sleman.

4.1.6 Produk



Gambar 4.3 Produk

4.1.7 Data pemasaran dan distribusi

Proses pemasaran yang dilakukan oleh Warung mie ayam dan bakso semangat dilakukan dengan menggunakan 2 cara:

1. Secara langsung

Warung mie ayam dan bakso semangat melakukan promosi dengan membuka *outlet* disekitar lingkungan kampus Universitas Islam Indonesia dan pusatnya di daerah Kimpulan. Selain itu Warung mie ayam dan bakso semangat juga menyebarkan brosur untuk menarik pelanggan.

2. Secara *online*

Warung mie ayam dan bakso semangat juga memasarkan produknya secara *online* melalui media sosial seperti *facebook* dan juga *broadcast* menggunakan aplikasi *WhatsApp*.

4.2 Faktor Eksternal

4.2.1 Ekonomi

Kondisi perekonomian di kota Yogyakarta semakin berkembang sangat pesat. Budaya jawa yang masih sangat kental ini yang membuat kota Yogyakarta menarik minat wisatawan baik asing maupun domestik. Tentu saja selain ingin berkunjung ke tempat-tempat wisata yang bersejarah seperti Keraton, Candi Prambanan, Candi Borobudur dan lain sebagainya, wisatawan pastinya juga akan berwisata kuliner untuk menikmati makanan khas Yogyakarta. Hal ini tentunya juga dapat menjadi peluang bagi wirausaha dibidang kuliner. Begitu juga dengan pemilik warung mie ayam dan bakso semangat yang mengambil peluang kota Yogyakarta sebagai kota wisata. Selain mengambil peluang dari kota Yogyakarta sebagai kota wisata, warung mie ayam dan bakso semangat juga mengambil peluang dari julukan lain kota Yogyakarta yaitu Kota Pelajar. Budaya mahasiswa yang menginginkan kuliner yang enak dan murah, juga tempat untuk berkumpul bersama teman, sahabat, maupun keluarga yang nyaman dan asik merupakan salah satu faktor warung mie ayam dan bakso semangat mendirikan *outlet* di dekat kampus Universitas Islam Indonesia. Hal tersebut sangat sesuai dengan segmen yang dituju yaitu menengah kebawah dan target pasarnya adalah kalangan pelajar dan mahasiswa. Warung mie ayam dan bakso semangat menyajikan berbagai menu mie ayam dan bakso yang enak.

4.2.2 Teknologi

Kemajuan teknologi sekarang ini yang semakin pesat, dapat dijadikan peluang bagi para wirausaha untuk memperkenalkan produknya di masyarakat luas. Misalnya, dengan menggunakan media sosial sebagai salah satu alatnya. Penggunaan internet yang telah menjadi gaya hidup dikalangan masyarakat juga dapat dijadikan salah faktor menarik konsumen untuk membeli produk jualannya. Tentunya ini merupakan peluang bagi pemilik warung mie ayam dan bakso semangat untuk melakukan promosi secara gencar dengan menawarkan penawaran yang menarik. Efek dengan menggunakan media sosial internet akan menciptakan penyebaran informasi yang lebih cepat, dan tercipta efek WOM (*World of Mouth*) selain menggunakan

media sosial sebagai alat untuk promosi. Oleh karena itu, langkah baiknya pengelola membuat *web* untuk melakukan promosi yang lebih, sehingga info yang didapat oleh konsumen atau yang ingin membeli *franchise* lebih lengkap.

4.2.3 Konsumen

Konsumen warung mie ayam dan bakso semangat sendiri sebagian besar adalah pelajar dan mahasiswa. Target konsumen warung mie ayam dan bakso semangat yaitu segmen menengah kebawah, yaitu dimana harga yang ditawarkan relatif terjangkau target pasar, target pasar warung mie ayam dan bakso semangat sendiri yaitu pelajar dan mahasiswa. Hal tersebut memungkinkan pemasaran warung mie ayam dan bakso semangat sangat luas mengingat bahwa Yogyakarta adalah kota pelajar. Mayoritas penduduk Yogyakarta yaitu usia yang produktif, sehingga sesuai dengan segmen yang dituju. Selain itu Yogyakarta sebagai kota wisata dan budaya menjadikan peluang pemasaran baru bagi warung mie ayam dan bakso semangat. Konsumen pada jaman sekarang khususnya di Yogyakarta lebih menginginkan hal yang praktis, seperti mobilitas masyarakat jogja yang padat menjadikan warung mie ayam dan bakso semangat menjadi pilihan menu makanan bagi konsumen.

4.2.4 Pesaing

Saat ini khususnya di Yogyakarta sudah banyak wirausaha muda menyajikan makanan berkuah dengan rasa yang beda dan harga yang bersaing. Dengan demikian warung mie ayam dan bakso semangat harus bisa lebih unggul dari pesaingnya dari segi harga, keunikan, dan rasa yang berbeda antar warung mie ayam dan bakso lainnya. Supaya bisa menjadi yang nomer satu maka warung mie ayam dan bakso semangat harus mempunyai nilai tambah dari pesaing yaitu dengan cara meningkatkan kualitas rasa, pelayanan, fasilitas, tempat yang nyaman dan promosi. Tentu harus menambah inovasi supaya tidak mengalami penurunan dan tetap unggul dikalangan pesaing. Usaha ini demi untuk meningkatkan posisi warung mie ayam dan bakso semangat dibandingkan dengan usaha sejenis agar tetap bisa berkembang dan mendapatkan keuntungan yang diinginkan.

Dari analisis ke empat elemen eksternal di atas, dapat disimpulkan beberapa indikator yang menjadi peluang dan ancaman bagi warung mie ayam dan bakso semangat adalah sebagai berikut:

1. Indikator peluang (*Opportunities*)

- a. Memberikan lapangan pekerjaan
- b. Banyaknya peminat dari kalangan pelajar dan mahasiswa
- c. Bahan baku mudah didapat
- d. Produk yang dijual digemari masyarakat
- e. Adanya pergantian mahasiswa setiap tahun
- f. Harga pesaing lebih mahal

2. Indikator ancaman (*Threats*)

- a. Banyak jenis usaha yang serupa
- b. Harga bahan baku yang tidak menentu
- c. Teknologi promosi yang semakin maju
- d. Semakin banyak inovasi baru dibidang kuliner
- e. Adanya isu pemakaian bahan pengawet

Berdasarkan beberapa indikator dari peluang dan ancaman yang terdapat pada Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat, bahwa dari indikator tersebut dapat menciptakan persaingan antar Warung Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso. Karena dari pemilik Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat ini memiliki pesaing dengan Warung Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso. Sebab dalam memilih pesaing itu ada di bidang yang sama, memenuhi kebutuhan yang sama, serta posisinya yang berdekatan. Di mana Warung Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso untuk dijadikan pesaing dari segi harga, keunikan, dan rasa yang berbeda, serta penikmat mie ayam dan bakso lainnya.

4.3 Data Tanggapan Konsumen

4.3.1 Variabel yang digunakan dalam kuisisioner

Data tanggapan kuisisioner digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan dari Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat dengan membandingkan warung mie ayam dan bakso Nunggal Roso, maka akan didapatkan kekuatan dan kelemahan dari Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat. Dalam penyusunan kuisisioner pada penelitian ini menggunakan 12 variabel. Adapun variabel tersebut adalah sebagai berikut:

X_1 = Harga yang ditawarkan terjangkau

X_2 = Dekorasi tempat yang menarik

X_3 = Citarasa yang disajikan enak

X_4 = Produk mempunyai keunikan/ciri khas

X_5 = Fasilitas yang baik

X_6 = Lahan parkir yang luas

X_7 = Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)

X_8 = Keramahan dan kesopanan karyawan

X_9 = Cepat dalam menyajikan pesanan

X_{10} = Lokasi warung yang strategis

X_{11} = Tempat makan yang luas

X_{12} = Adanya cabang ditempat lain

Variabel - variabel tersebut nantinya akan disebarakan kepada 33 responden dan hasilnya akan digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari warung mie ayam dan bakso semangat.

HASIL KUESIONER

a. Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat

Tabel 4.1 Hasil Kuisisioner Mie Ayam dan Bakso Semangat (Hasil Olah Data, 2018)

No	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}
1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
5	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3
6	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
7	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4
9	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
10	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	3	2	2	4	2	2	2	3
12	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
13	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
14	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
15	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2
16	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
17	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
18	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
19	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3
20	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3
21	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
22	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3

23	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
24	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
26	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
27	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
28	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
29	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
30	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
31	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
32	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3
33	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
Total	116	111	111	108	109	97	89	107	83	84	94	100
Rata-rata	3.51	3.36	3.36	3.27	3.30	2.94	2.69	3.24	2.51	2.55	2.85	3.03

b. Warung Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso

Tabel 4.2 Hasil Kuisisioner Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso (Hasil Olah Data, 2018)

No	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3
6	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
7	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
8	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
10	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4
11	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3
12	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3
13	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
14	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
15	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
16	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
18	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
19	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
20	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
21	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
22	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
23	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3
24	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4

26	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4
27	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
28	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
30	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
31	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
32	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
33	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4
Total	110	109	105	109	115	110	97	104	91	93	106	106
Rata-rata	3.33	3.30	3.18	3.30	3.48	3.33	2.94	3.15	2.76	2.81	3.21	3.21

4.4 Pengolahan Hasil Data Kuisisioner

4.4.1 Uji kecukupan data

Uji kecukupan data dilakukan untuk dapat menentukan jumlah data atau sampel minimal yang harus didapatkan untuk dapat mewakili dari keseluruhan populasi sehingga hasil yang diperoleh bersifat objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Sampel minimal dapat diketahui berdasarkan perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

N' = Jumlah pengamatan yang seharusnya dilakukan

K = Tingkat kepercayaan dalam pengamatan

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

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

Jika tingkat keyakinan 68%, maka $k = 1$

s = Derajat ketelitian dalam pengamatan

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

jika tingkat keyakinan 95% maka $s = 5\%$

jika tingkat keyakinan 90% maka $s = 10\%$

N = Jumlah pengamatan yang sudah dilakukan

X_i = Data Pengamatan

Contoh perhitungan kecukupan data

Berikut merupakan contoh perhitungan validasi dengan menggunakan variabel X_1 pada objek penelitian Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat.

- a. Variabel harga yang ditawarkan terjangkau (X_1)

$$N' = \left[\frac{\frac{1,96}{0,1} \sqrt{33 \times 416 - 116^2}}{116} \right]^2$$

$$= \left[\frac{323,25}{117} \right]^2 = 7,76$$

$N \geq N'$ maka dapat dinyatakan bahwa data sudah cukup untuk menjadi sampel.

- b. Variabel dekorasi tempat yang menarik (X_2)

$$N' = \left[\frac{\frac{1,96}{0,1} \sqrt{33 \times 385 - 111^2}}{111} \right]^2$$

$$= \left[\frac{384,08}{108} \right]^2 = 11,97$$

$N \geq N'$ maka dapat dinyatakan bahwa data sudah cukup untuk menjadi sampel.

Tabel 4.3 Kecukupan Data Mie Ayam dan Bakso Semangat

No	Variabel	N'	N	Keterangan
1	X_1	7,76	33	Data Tercukupi
2	X_2	11,97	33	Data Tercukupi
3	X_3	7,85	33	Data Tercukupi
4	X_4	7,11	33	Data Tercukupi
5	X_5	9,57	33	Data Tercukupi
6	X_6	16	33	Data Tercukupi
7	X_7	11,15	33	Data Tercukupi
8	X_8	11,13	33	Data Tercukupi
9	X_9	15,17	33	Data Tercukupi
10	X_{10}	21,89	33	Data Tercukupi
11	X_{11}	20,43	33	Data Tercukupi
12	X_{12}	16,44	33	Data Tercukupi

Tabel 4.4 Kecukupan Data Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso

No	Variabel	N'	N	Keterangan
1	X ₁	16,06	33	Data Tercukupi
2	X ₂	9,57	33	Data Tercukupi
3	X ₃	10,24	33	Data Tercukupi
4	X ₄	11,7	33	Data Tercukupi
5	X ₅	11,73	33	Data Tercukupi
6	X ₆	9,78	33	Data Tercukupi
7	X ₇	18,7	33	Data Tercukupi
8	X ₈	12	33	Data Tercukupi
9	X ₉	18,47	33	Data Tercukupi
10	X ₁₀	15,99	33	Data Tercukupi
11	X ₁₁	10,74	33	Data Tercukupi
12	X ₁₂	12,99	33	Data Tercukupi

4.4.2 Uji validitas

Uji validitas merupakan prosedur pengujian untuk melihat apakah alat ukur yang berupa kuisisioner dapat mengukur kevalidan data dengan cermat atau tidak. Semakin tinggi validitas, maka nilai kesalahan semakin kecil. Semakin mendekati angka 1 semakin baik. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solution) versi 22*. Berikut merupakan langkah-langkah dalam menguji validitas data:

1. Menentukan Hipotesis

H₀ : Data dari hasil kuesioner *valid*

H₁ : Data dari hasil kuesioner tidak *valid*

Tingkat signifikansi

$\alpha = 0,05$

2. Menentukan nilai r-tabel

Untuk memperoleh angka kritis pada tabel angka kritis nilai r, perlu dihitung derajat kebebasan terlebih dahulu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} df &= N-2 \\ &= 33-2 = 31 \end{aligned}$$

Keterangan :

df = Derajat kebebasan

N = Jumlah sampel

Maka r tabel yang didapat adalah 0,344

3. Mencari r-hitung

Pengujian validitas dalam penelitian ini memperoleh hasil r-hitung dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solution) versi 22*. Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas beberapa pertanyaan kuisisioner adalah *Correlation Product Moment* dari *Karl Person* (validitas isi). Berikut hasil r-hitung yang didapat:

Tabel 4.5 Uji Validitas Mie Ayam & Bakso Semangat

Variabel	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
X ₁	0,804	0,344	<i>Valid</i>
X ₂	0,620	0,344	<i>Valid</i>
X ₃	0,622	0,344	<i>Valid</i>
X ₄	0,593	0,344	<i>Valid</i>
X ₅	0,750	0,344	<i>Valid</i>
X ₆	0,636	0,344	<i>Valid</i>
X ₇	0,697	0,344	<i>Valid</i>
X ₈	0,674	0,344	<i>Valid</i>
X ₉	0,776	0,344	<i>Valid</i>
X ₁₀	0,699	0,344	<i>Valid</i>
X ₁₁	0,569	0,344	<i>Valid</i>
X ₁₂	0,643	0,344	<i>Valid</i>

Tabel 4.6 Uji Validitas Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso

Variabel	R_{hitung}	R_{tabel}	Keterangan
X ₁	0,384	0,344	<i>Valid</i>
X ₂	0,371	0,344	<i>Valid</i>
X ₃	0,424	0,344	<i>Valid</i>
X ₄	0,498	0,344	<i>Valid</i>

X ₅	0,693	0,344	Valid
X ₆	0,427	0,344	Valid
X ₇	0,579	0,344	Valid
X ₈	0,518	0,344	Valid
X ₉	0,610	0,344	Valid
X ₁₀	0,492	0,344	Valid
X ₁₁	0,521	0,344	Valid
X ₁₂	0,589	0,344	Valid

4. Mengambil Keputusan

- a. Jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ maka data dari hasil tersebut valid.
- b. Jika $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ maka data dari hasil tersebut tidak valid.

4.4.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah untuk mengukur sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, apabila dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Semakin tinggi reliabilitas alat pengukur, maka semakin stabil pula pengukur tersebut. Pengukuran reliabilitas menggunakan perhitungan koefisien *Cronbach Alpha* dan dengan menggunakan *software SPSS (Statistical Package for Service Solution) versi 22*. Setelah dilakukan uji validitas maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah uji reliabilitas. Langkah-langkah dalam uji reliabilitas:

1. Menentukan hipotesis

H₀ : Data dari hasil kuesioner reliabel

H_i : Data dari hasil kuesioner tidak reliabel

2. Menentukan nilai r-tabel

Untuk memperoleh angka kritis pada tabel angka kritis nilai r, perlu dihitung derajat kebebasan terlebih dahulu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} df &= N-2 \\ &= 33-2 = 31 \end{aligned}$$

Keterangan :

df = Derajat kebebasan

N = Jumlah sampel

Maka r tabel yang didapat adalah 0,344

3. Mencari r-hasil

Kapasitas penilaian tingkat reliabilitas sangat ditentukan oleh berapa jauh resiko *alfa* bila diterima sedikit resiko, semakin besar nilai α yang dihasilkan (lebih besar dari 0,6) berarti data-data kuisioner semakin reliabel.

4. Mengambil keputusan

Jika koefisien $\alpha > 0,6$, maka butir pertanyaan dinyatakan reliabel.

Jika koefisien $\alpha < 0,6$, maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel.

Tabel 4.7 Uji Reliabilitas

Warung	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Nilai batas bawah	Keterangan
Mie Ayam & Bakso Semangat	0,886	0,60	Reliabel
Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso	0,741	0,60	Reliabel

Dari hasil perhitungan reliabilitas pada tabel 4.7 menunjukkan nilai hasil reliabilitas masing-masing warung adalah $> 0,60$ (nilai *Cronbach Alpha*), maka dari hasil ini dapat diperoleh suatu kesimpulan bahwa semua variabel pada kuesioner tersebut dikatakan reliabel.

4.4.4 Rekapitulasi hasil kuesioner

Analisis deskriptif menjelaskan tentang seberapa tinggi tingkat penilaian responden terhadap masing-masing variabel. Analisis ini ditunjukkan dengan skor rata-rata (*mean*). Dalam penilaian skala *Likert* skor terendah adalah 1 (sangat tidak setuju) dan tertinggi adalah 4 (sangat setuju), dengan membagi kelas penilaian menjadi empat kelas maka dapat ditentukan besarnya interval adalah:

Skor persepsi terendah adalah 1

Skor persepsi tertinggi adalah 4

$$\text{Interval} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi sebagai berikut:

1,00 – 1,75 : Sangat Tidak Setuju (Nunggal Roso jauh lebih baik dari Semangat)

1,76 – 2,50 : Tidak Setuju (Nunggal Roso sedikit lebih baik dari Semangat)

2,51 – 3,25 : Setuju (Semangat sedikit lebih baik dari Nunggal Roso)

3,26 – 4,00 : Sangat Setuju (Semangat jauh lebih baik dari Nunggal Roso)

Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Mie Ayam & Bakso Semangat

Variabel	Frekuensi Responden				Rata-rata
	1	2	3	4	
X ₁	-	-	16	17	3,74
X ₂	-	2	17	14	3,58
X ₃	-	-	21	12	3,58
X ₄	-	-	24	9	3,48
X ₅	-	1	21	11	3,51
X ₆	-	7	21	5	3,12
X ₇	-	10	23	0	2,87
X ₈	-	2	21	10	3,45
X ₉	-	16	17	0	2,67
X ₁₀	-	17	14	2	2,70
X ₁₁	-	10	18	5	3,03
X ₁₂	-	6	20	7	3,22

Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso

Variabel	Frekuensi Responden				Rata-rata
	1	2	3	4	
X ₁	-	4	13	15	3,45
X ₂	-	1	20	10	3,29
X ₃	-	2	21	7	3,06
X ₄	-	2	17	11	3,19
X ₅	-	2	12	16	3,35
X ₆	-	1	20	10	3,29
X ₇	-	8	17	6	2,93
X ₈	-	3	23	6	3,19

X ₉	-	11	17	3	2,74
X ₁₀	-	9	19	3	2,80
X ₁₁	-	2	21	7	3,06
X ₁₂	-	3	20	9	3,29

4.4.5 Penentuan nilai *strengths* dan *weaknesses*

Nilai dari rata-rata dari setiap variabel nantinya dipilih yang paling mendekati kriteria Sangat Setuju. Jika hasil rata-rata variabel warung mie ayam dan bakso semangat > warung mie ayam dan bakso nunggal roso maka variabel tersebut dijadikan *Strengths* dan jika hasil rata-rata variabel warung mie ayam dan bakso semangat < warung mie ayam dan bakso nunggal roso maka variabel tersebut dijadikan *Weaknesses*.

Tabel 4.10 Penentuan *Strengths* dan *Weaknesses* dari Hasil Kuesioner

Variabel	Warung mie ayam & bakso semangat	Warung mie ayam & bakso nunggal roso	Keterangan
X ₁	3,74	3,45	<i>Strength</i>
X ₂	3,58	3,29	<i>Strength</i>
X ₃	3,58	3,06	<i>Strength</i>
X ₄	3,48	3,19	<i>Strength</i>
X ₅	3,51	3,35	<i>Strength</i>
X ₆	3,12	3,29	<i>Weakness</i>
X ₇	2,87	2,93	<i>Weakness</i>
X ₈	3,45	3,19	<i>Strength</i>
X ₉	2,67	2,74	<i>Weakness</i>
X ₁₀	2,70	2,80	<i>Weakness</i>
X ₁₁	3,03	3,06	<i>Weakness</i>
X ₁₂	3,22	3,29	<i>Weakness</i>

4.5 Eksternal Faktor Analisis Strategi (EFAS)

Penjelasan matriks evaluasi dari faktor eksternal:

1. Faktor-faktor strategi eksternal berupa peluang dan ancaman diperoleh dari lingkungan luar perusahaan.

2. Pembobotan dimulai dari 1,00 (sangat penting) hingga 0,0 (tidak penting). Faktor yang memberikan pengaruh besar dari Semangat diberi bobot tinggi.
3. Rating menunjukkan seberapa efektif strategi Semangat saat ini menjawab faktor-faktor yang ada. Pemberian nilai rating dimulai dari skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*). Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluang kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Jika nilai ancaman sangat besar diberi rating 1, tetapi jika ancaman kecil diberi rating 4.

Tabel 4.11 Matriks EFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
· Memberikan lapangan pekerjaan	0,04	4	0,16
· Banyaknya peminat dari kalangan pelajar/mahasiswa	0,04	4	0,16
· Bahan baku mudah didapat	0,1	4	0,4
· Produk yang dijual digemari masyarakat	0,1	4	0,4
· Adanya pergantian mahasiswa setiap tahun	0,1	4	0,4
· Harga para pesaing lebih mahal	0,1	3	0,3
			1,82
Ancaman	Jumlah		
· Banyak jenis usaha yang serupa	0,1	2	0,2
· Harga bahan baku yang tidak menentu	0,1	2	0,2
· Teknologi promosi yang semakin maju	0,1	2	0,2
· Semakin banyak inovasi baru dibidang kuliner	0,1	2	0,2
· Adanya isu pemakaian bahan pengawet	0,1	2	0,2
	Jumlah		1
Total	1		2,82

4.6 Internal Faktor Analisis Strategi (IFAS)

Penjelasan matriks evaluasi dari faktor internal:

1. Faktor-faktor strategi internal berupa kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner.

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

Tabel 4.12 Matriks IFAS

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
· Harga yang ditawarkan terjangkau	0,1	4	0,4
· Dekorasi tempat yang menarik	0,02	4	0,08
· Citarasa yang disajikan enak	0,2	4	0,8
· Produk mempunyai keunikan/ciri khas	0,1	4	0,4
· Fasilitas yang baik	0,1	4	0,4
· Keramahan dan kesopanan karyawan	0,2	4	0,4
Jumlah			2,48
Kelemahan			
· Lahan parkir yang luas	0,1	2	0,2
· Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)	0,04	2	0,08
· Cepat dalam menyajikan pesanan	0,1	3	0,3
· Lokasi warung yang strategis	0,1	2	0,2
· Tempat makan yang luas	0,1	2	0,2
· Adanya cabang ditempat lain	0,03	2	0,06
Jumlah			1,04
Total	1		3,52

4.7 Matriks Profil Persaingan

Matrik profil persaingan adalah faktor persaingan dari kedua perusahaan kemudian dibandingkan hasilnya. Semakin besar nilai bobot menunjukkan tingkat kepentingan dari

masing-masing faktor. Nilai rating diberikan atas dasar keadaan perusahaan. Berikut merupakan penjelasan dari setiap nilai rating:

1. Nilai rating 1, jika Semangat kondisinya sangat lemah dibandingkan pesaing.
2. Nilai rating 2, jika kondisi Semangat sedikit lemah dibandingkan pesaing.
3. Nilai rating 3, jika Semangat memiliki kondisi sedikit lebih kuat dibanding pesaing.
4. Nilai rating 4, jika Semangat memiliki kondisi paling kuat dibandingkan pesaing.

Tabel 4.13 Matriks Profil Persaingan

Faktor Strategis	Bobot	Warung Mie Ayam & Bakso Semangat		Warung Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso	
		Rating	Skor	Rating	Skor
· Harga yang ditawarkan terjangkau	0,1	4	0,4	4	0,4
· Dekorasi tempat yang menarik	0,02	3	0,06	3	0,06
· Citarasa yang disajikan enak	0,2	4	0,6	4	0,6
· Produk mempunyai keunikan/ciri khas	0,1	4	0,32	3	0,24
· Fasilitas yang baik	0,1	4	0,24	3	0,18
· Keramahan dan kesopanan karyawan	0,2	4	0,64	3	0,48
· Lahan parkir yang luas	0,1	2	0,16	3	0,24
· Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)	0,04	3	0,12	3	0,12
· Cepat dalam menyajikan pesanan	0,1	3	0,3	4	0,4
· Lokasi warung yang strategis	0,1	2	0,16	3	0,24
· Tempat makan yang luas	0,1	3	0,3	4	0,4
· Adanya cabang ditempat lain	0,03	2	0,06	4	0,12
Total	1		3,4		3,5

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa Matriks EFAS

Kekuatan dari warung mie ayam dan bakso semangat yang dimiliki antara lain:

1. Harga yang ditawarkan terjangkau
2. Dekorasi tempat yang menarik
3. Citarasa yang disajikan enak
4. Produk mempunyai keunikan/ciri khas
5. Fasilitas yang baik
6. Keramahan dan kesopanan karyawan

Kelemahan yang harus diperbaiki oleh warung mie ayam dan bakso semangat yaitu:

1. Lahan parkir yang luas
2. Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)
3. Cepat dalam menyajikan pesanan
4. Lokasi warung yang strategis
5. Tempat makan yang luas
6. Adanya cabang ditempat lain

5.2 Analisa Matriks IFAS

Peluang yang dapat dimaksimalkan oleh warung mie ayam dan bakso semangat yaitu:

1. Memberikan lapangan pekerjaan
2. Banyaknya peminat dari kalangan pelajar dan mahasiswa
3. Bahan baku mudah didapat
4. Produk yang dijual digemari masyarakat
5. Adanya pergantian mahasiswa setiap tahun
6. Harga pesaing lebih mahal

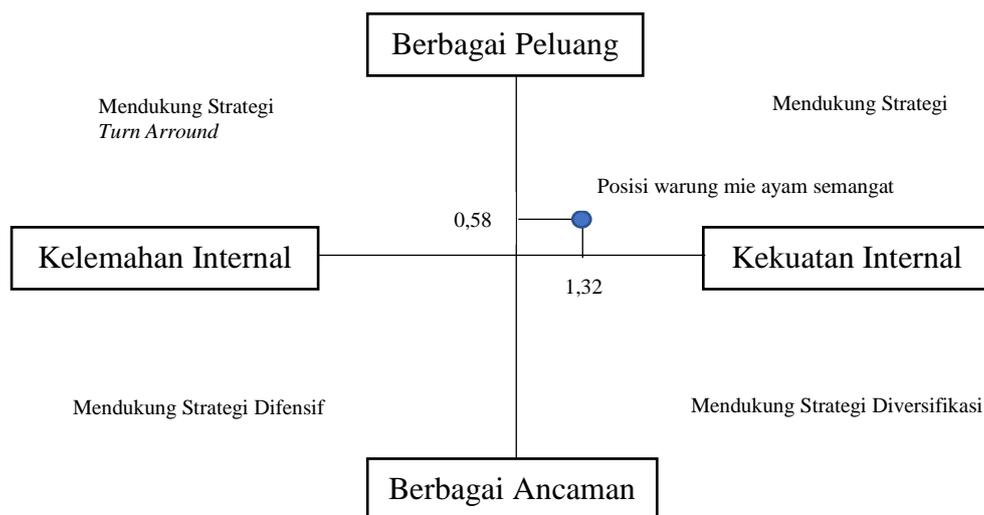
Ancaman yang harus diwaspadai oleh warung mie ayam dan bakso semangat antara lain:

1. Banyak jenis usaha yang serupa
2. Harga bahan baku yang tidak menentu
3. Teknologi promosi yang semakin maju
4. Semakin banyak inovasi baru dibidang kuliner

5. Adanya isu pemakaian bahan pengawet

5.3 Analisis SWOT

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan didapat hasil selisih dari skor antara kekuatan dan kelemahan pada matrik IFAS yaitu, dimana total skor dari kekuatan adalah 2,28 dan total skor dari kelemahan adalah 0,96, maka didapatkan hasil selisihnya sebesar 1,32 (sebagai sumbu x). Sedangkan hasil selisih dari skor antara peluang dan ancaman matrik EFAS yaitu, dimana total dari peluang adalah 1,7 dan total dari ancaman adalah 1,12, maka didapatkan hasil selisihnya sebesar 0,58 (sebagai sumbu y). Di dalam diagram analisis SWOT perusahaan berada di kuadran I yang artinya perusahaan pada situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).



Gambar 5.1 Posisi warung mie ayam & bakso semangat

5.4 Analisa Matriks Profil Persaingan

Dari matrik profil persaingan ini didapat nilai total dari warung mie ayam dan bakso semangat adalah 3,4 dan nilai total dari warung mie ayam dan bakso nunggal roso adalah 3,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa warung mie ayam dan bakso semangat sedikit lebih lemah dalam hal persaingan. Dimana warung mie ayam dan bakso semangat tidak memiliki cabang ditempat lain sehingga kurang terkenal di kalangan masyarakat yang luas.

5.5 Analisa Data Hasil Kuesioner

Pada penelitian kali ini menggunakan kuisisioner sebanyak 33 buah. Berdasarkan hasil validasi dan reliabilitas yang diuji dengan menggunakan SPSS versi 23 yang menunjukkan hasil bahwa semua data dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan hasil dari uji SPSS 23 lebih besar dari r tabel 0,283 untuk uji validitas, sedangkan untuk uji 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 warung mie ayam dan bakso semangat. Penentuan kekuatan dan kelemahan diperoleh dari hasil rata-rata setaip variabelnya. Jika rata-rata variabel dari warung mie ayam dan bakso semangat lebih besar dari warung mie ayam dan bakso nunggal roso maka akan dijadikan kekuatan begitu pula sebaliknya, jika rata-rata variabel dari warung mie ayam dan bakso nunggal roso lebih besar dari warung mie ayam dan bakso semangat makan akan dijadikan kelemahan. Adapun hasil dari variabelnya adalah sebagai berikut:

- a. Variabel yang telah baik dari peringkat yang paling atas.
 - $X_1 = 3,74$ (Harga yang ditawarkan terjangkau)
 - $X_2 = 3,58$ (Dekorasi tempat)
 - $X_3 = 3,58$ (Citarasa yang disajikan)
 - $X_5 = 3,51$ (Fasilitas yang baik)
 - $X_4 = 3,48$ (Keunikan/ciri khas produk)
 - $X_8 = 3,45$ (Keramahan dan kesopanan karyawan)
- b. Variabel yang masih perlu diperbaiki dari tingkat yang paling mendesak untuk segera diperbaiki.
 - $X_6 = 3,29$ (Lahan parkir)
 - $X_{12} = 3,29$ (Adanya cabang ditempat lain)
 - $X_{11} = 3,06$ (Tempat makan)
 - $X_7 = 2,93$ (Promosi penjualan)
 - $X_{10} = 2,80$ (Lokasi warung yang strategis)
 - $X_9 = 2,74$ (Kecepatan penyajian)

Lahan parkir (3,29)

Salah satu variabel yang sangat mendesak untuk segera diperbaiki yaitu lahan parkir karena variabel ini mempunyai nilai tertinggi sebesar 3,29. Variabel ini juga sangat

penting dalam hal menjalankan sebuah bisnis atau usaha. Semakin luas lahan parkir maka semakin banyak konsumen yang datang. Oleh karena itu, pihak warung mie ayam dan bakso semangat harus mengambil langkah strategi baru dengan memberikan lahan parkir yang luas dan kenyamanan dalam parkir.

Adanya cabang ditempat lain (3,29)

Variabel kedua yang mendesak untuk segera diperbaiki yaitu adanya cabang ditempat lain dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,29. Menurut responden dari warung mie ayam dan bakso kurangnya cabang ditempat lain atau kalah dengan pesaing. Hal ini dari pemilik usaha mie ayam dan bakso semangat harus ada perkembangan untuk mendirikan usaha ini agar dapat meninjau masyarakat lainnya yang akan mengkonsumsi mie ayam dan bakso semangat.

Tempat makan (3,06)

Tempat makan yang luas sangat mempengaruhi bagi para penikmat mie ayam dan bakso semangat. Karena jika tempat makan yang tidak luas pengunjung dapat menunggu untuk bergantian atau tidak jadi membeli. Oleh karena itu, pihak warung mie ayam dan bakso semangat dapat memperluas tempat makan yang nyaman agar pengunjung dapat menikmati mie ayam dan bakso semangat.

Promosi penjualan (2,93)

Dalam menciptakan sebuah promosi penjualan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, salah satunya yaitu kesesuaian terhadap produk yang dibuat harus mempunyai ciri khas dan keunikan dibanding dengan pesaing. Untuk menciptakan promosi penjualan agar lebih berkembang dan lebih terkenal oleh masyarakat luas pihak warung mie ayam dan bakso semangat harus melakukan promosi yang lebih kuat lagi, antara melalui media sosial lainnya seperti *instagram*, *twitter*, *whatsApp*, dan *facebook*. Karena semua media tersebut sudah tidak asing dikalangan masyarakat apalagi kalangan pelajar dan mahasiswa yang merupakan target pemilik dari warung mie ayam dan bakso semangat.

Lokasi warung yang strategis (2,80)

Lokasi warung yang strategis sangat mempengaruhi dalam membuka sebuah usaha. Apalagi usaha yang berkaitan dengan kuliner. Semakin lokasinya yang strategis maka semakin banyak pula nantinya konsumen yang akan berkunjung untuk mencoba mie ayam dan bakso

semangat. Maka dari itu, pihak pemilik usaha ini harus meninjau ulang semua letak warungnya apakah sudah memenuhi syarat untuk kategori tempat yang strategis. Tempat yang strategis biasanya terletak di jalan utama, dekat dengan kampus-kampus lainnya, pusat kota, dan lain sebagainya. Lokasi paling tepat yaitu dekat dengan kampus karena dekat dengan target pasar seperti mahasiswa, dimana warung yang dekat kampus akan selalu ramai pengunjung.

Kecepatan Penyajian (2,74)

Kecepatan penyajian pada warung mie ayam dan bakso semangat ini sudah cukup baik, tetapi menurut responden dalam waktu penyajian sangat lama saat banyaknya pengunjung yang datang. Oleh karena itu, sebaiknya pihak pemilik usaha mie ayam dan bakso semangat ini dapat dipersiapkan semua bahan terlebih dahulu agar tidak dapat menimbulkan *idle* (waktu tunggu) yang cukup lama.

5.6 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

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

1. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan warung mie ayam dan bakso semangat dengan warung mie ayam dan bakso nunggal roso dengan menggunakan 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 analisa terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis strategi yang dapat mensukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy*.

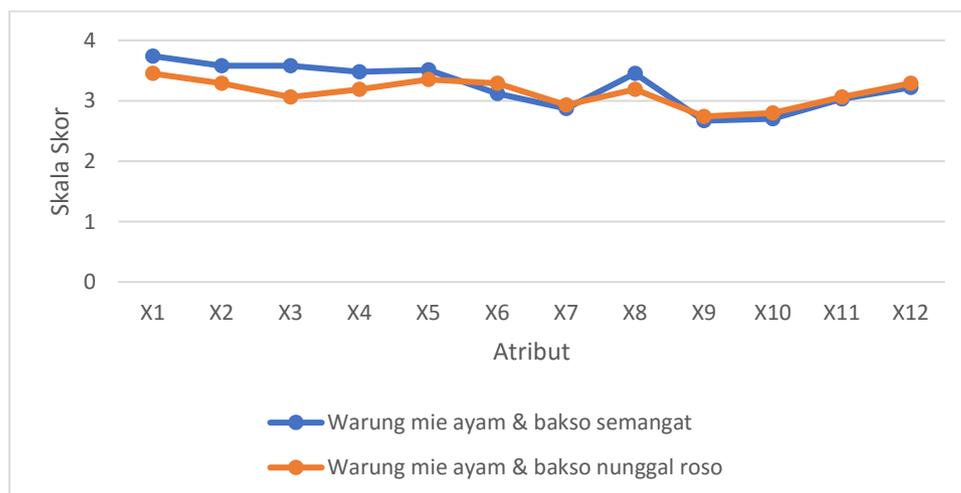
5.6.1 Kanvas Strategi Awal

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

Tabel 5.1 Nilai Rata-Rata Hasil Kuesioner

Variabel	Warung mie ayam & bakso semangat	Warung mie ayam & bakso nunggal roso
X ₁	3,74	3,45

X ₂	3,58	3,29
X ₃	3,58	3,06
X ₄	3,48	3,19
X ₅	3,51	3,35
X ₆	3,12	3,29
X ₇	2,87	2,93
X ₈	3,45	3,19
X ₉	2,67	2,74
X ₁₀	2,70	2,80
X ₁₁	3,03	3,06
X ₁₂	3,22	3,29



Gambar 5.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan Skala Skor:

0-1 = Sangat Rendah

1-2 = Rendah

2-3 = Tinggi

3-4 = Sangat Tinggi

Keterangan Atribut:

X₁ = Harga yang ditawarkan terjangkau

X₂ = Dekorasi tempat yang menarik

- X₃ = Citarasa yang disajikan enak
- X₄ = Produk mempunyai keunikan/ciri khas
- X₅ = Fasilitas yang baik
- X₆ = Lahan parkir yang luas
- X₇ = Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)
- X₈ = Keramahan dan kesopanan karyawan
- X₉ = Cepat dalam menyajikan pesanan
- X₁₀ = Lokasi warung yang strategis
- X₁₁ = Tempat makan yang luas
- X₁₂ = Adanya cabang ditempat lain

Berdasarkan grafik pada gambar 5.2 mengenai kanvas strategi awal, rata-rata variabel pada lahan parkir yaitu 3,12 pada mie ayam dan bakso semangat masih dibawah rata-rata mie ayam dan bakso nunggal roso. Sementara rata-rata untuk variabel citarasa yang disajikan yaitu 3,58 jauh melebihi rata-rata mie ayam dan bakso nunggal roso. Variabel tersebut masih akan dipertimbangkan melalui kinerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat dibentuk setelah dilakukan tindakan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.

5.6.2 Kerangka Kerja Empat Langkah

5.6.2.1 Faktor yang dihapuskan

- a. Citarasa yang disajikan enak

Dalam penelitian ini untuk variabel yang dihapuskan yaitu citarasa yang disajikan enak. Hal ini karena nilai dari hasil rata-rata kuesioner sudah cukup tinggi yaitu 3,58, jadi tidak perlu membuat strategi baru untuk memenangkan persaingan artinya tidak perlu menciptakan citarasa yang disajikan lagi untuk memikat konsumen karena produk kita sudah lebih unggul dibandingkan pesaing. Dengan begitu kita dapat fokus untuk menciptakan strategi baru guna keluar dari zona *red ocean*.

5.6.2.2 Faktor yang ditingkatkan

- a. Lahan parkir yang luas

Lahan parkir yang luas perlu ditingkatkan karena nilainya jauh dibawah rata-rata dari pesaing. Terdapat lahan parkir yang kurang luas sangat mempengaruhi keuntungan dari pihak mie ayam dan bakso semangat. Karena pihak mie ayam dan

bakso semangat belum memikirkan dalam peluasan lahan parkir untuk konsumen. Kalau saja ada pelanggan yang tidak jadi makan disana karena lahan parkir yang terbatas maka keuntungan akan berkurang. Oleh karena itu, lahan parkir yang kurang luas harus ditingkatkan agar keuntungan dari mie ayam dan bakso semangat akan meningkat.

5.6.2.3 Faktor yang dikurangi

a. Harga yang ditawarkan terjangkau

Harga yang ditawarkan oleh pihak mie ayam dan bakso semangat sebenarnya sudah dibawah rata-rata dari pesaing tetapi selisihnya sangat sedikit. Oleh karena itu harga yang ditawarkan perlu dikurangi sedikit lagi agar minat beli konsumen terhadap produk mie ayam dan bakso semangat semakin tinggi. Walaupun menawarkan harga yang murah citarasa dan porsi mie ayam dan bakso yang diberikan juga harus sesuai dan tidak perlu dikurangi. Dengan begitu keuntungan yang diperoleh semakin berkurang pada tiap porsi nya tetapi akan digantikan dengan semakin banyaknya konsumen yang membeli mie ayam dan bakso di semangat. Faktor kali sangat berpengaruh dalam hal ini jadi kalau keuntungan sedikit tetapi pembeli banyak maka omzet yang diperoleh juga akan banyak.

5.6.2.4 Faktor yang diciptakan

a. Penambahan menu

Penambahan menu untuk lebih memikat hati konsumen agar lebih tertarik untuk singgah di warung mie ayam dan semangat. Tentu saja penambahan ini juga dibuat tanpa menghilangkan ciri khas warung ini sebagai penjual makanan mie ayam dan bakso. Penambahan menu ini dibuat untuk menemani konsumen dalam menikmati mie ayam dan bakso. Menu baru yang ditawarkan adalah makanan seperti pempek dan tekwan, untuk minuman adanya es campur ataupun jus buah-buahan. Menu ini dibuat juga supaya konsumen semakin betah di warung mie ayam dan bakso semangat untuk menikmati bersama teman, sahabat, maupun keluarga.

Keuntungan yang didapatkan dalam jangka panjang oleh mie ayam dan bakso, apabila mie ayam dan bakso 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 pemaing kedua
4. Paten atau izin hukum menghalangi peraturan.
5. Volume tinggi menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi inovator dan menyitukan nyali pengekor untuk memasuki pasar.
6. Ekternalitas jaringan menghambat perusahaan untuk melakukan peniruan.
7. Peniruan kerap menuntut perubahan politik, operasional, dan kultural yang signifikan.
8. Perusahaan yang melakukan inovasi nilai mendapatkan popularitas dari mulut ke mulut dan konsumen loyal yang cenderung menciutkan pengekor.

Pemakaian samudra biru lebih dari sekedar pertumbuhan yang kuat dan menguntungkan, langkah strategi ini memberikan efek positif bagi perusahaan yaitu dapat menanamkan merek perusahaan di hati konsumen. Jika konsumen telah menyukai produk yang kita tawarkan tentu saja mereka dapat setia dan loyal kepada perusahaan karena dengan begitu konsumen akan menceritakan kepada pihak lain mengenai keunggulan produk kita sehingga produk kita dapat dipromosikan dari mulut ke mulut oleh pelanggan.

b. Layanan pesan antar

Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat maka dapat dimanfaatkan untuk menambah daya tarik dari konsumen. Jika konsumen sedang malas untuk keluar dari rumah atau kosa atau cuaca sedang hujan maka konsumen dapat menggunakan fasilitas pesan antar dengan menggunakan aplikasi Gojek ataupun Grab. Hal ini tentu saja dapat menguntungkan konsumen saat tidak ada waktu untuk menikmati mie ayam dan bakso mereka langsung dapat memesan mie ayam dan bakso semangat menggunakan aplikasi Gojek ataupun Grab.

c. Promosi menarik pelanggan

Dalam rangka untuk meningkatkan usaha mie ayam dan bakso semangat, promosi merupakan salah satu variabel yang sangat berpengaruh. Dengan mengadakan promosi yang semakin gencar dan menarik tentu saja dapat memikat hati para konsumen untuk membeli produk mie ayam dan bakso semangat. Promosi bagi pelanggan ini merupakan salah satu bentuk promosi yang dapat untuk meningkatkan jmlah konsumen. Promosi ini dilakukan jika konsumen membawa teman-temannya minimal 5 orang untuk membeli mie ayam dan bakso semangat akan mendapatkan gratis 5 gelas es teh dan apabila konsumen membeli mie ayam dan bakso semangat lebih dari 10 porsi dalam satu kali pembelian akan mendapatkan potongan 10% dari mie ayam dan bakso semangat. Promosi ini juga berlaku bagi yang berulang tahun di tanggal tersebut akan mendapatkan gratis mie ayam dan bakso semangat dalam satu menu pilihan serta minuman segelas es teh.

5.6.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Menghapuskan	Meningkatkan
<ul style="list-style-type: none"> • Citarasa yang disajikan enak 	<ul style="list-style-type: none"> • Lahan parkir yang luas
Mengurangi	Menciptakan
<ul style="list-style-type: none"> • Harga yang ditawarkan terjangkau 	<ul style="list-style-type: none"> • Penambahan menu • Layanan pesan antar • Promosi menarik pelanggan

Gambar 5.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Tabel 5.2 Nilai Rata-Rata Hasil Kuesioner Variabel yang Diciptakan

Variabel	Frekuensi Responden				Rata-rata
	1	2	3	4	
X ₁₃	-	-	19	14	3,64
X ₁₄	-	-	18	15	3,67
X ₁₅	-	-	20	813	3,61

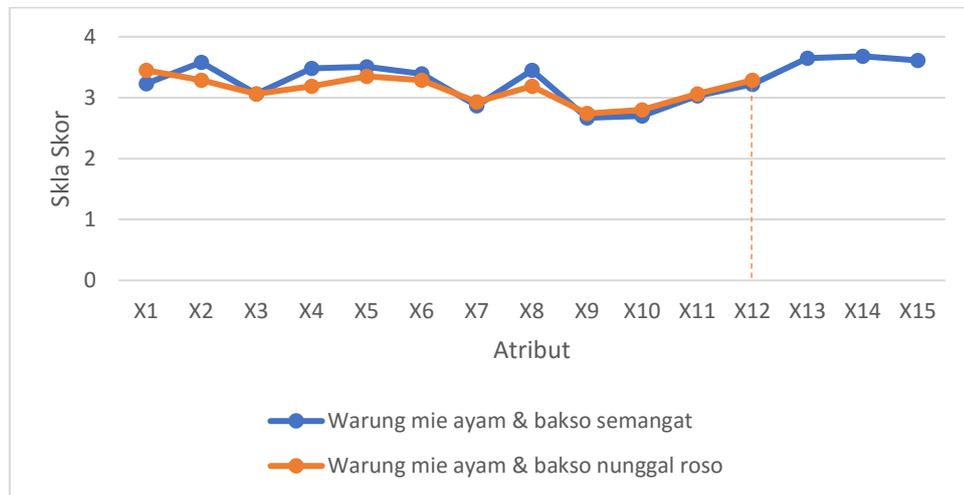
Keterangan:

X₁₃ = Penambahan menu

X₁₄ = Layanan pesan antar

X_{15} = Promosi menarik bagi pelanggan

5.6.4 Perbandingan kanvas strategi baru dengan pesaing



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing

Keterangan Skala Skor:

0-2 = Sangat Rendah

1-3 = Rendah

2-4 = Tinggi

3-5 = Sangat Tinggi

Keterangan Atribut:

X_1 = Harga yang ditawarkan terjangkau

X_2 = Dekorasi tempat yang menarik

X_3 = Citarasa yang disajikan enak

X_4 = Produk mempunyai keunikan/ciri khas

X_5 = Fasilitas yang baik

X_6 = Lahan parkir yang luas

X_7 = Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)

X_8 = Keramahan dan kesopanan karyawan

X_9 = Cepat dalam menyajikan pesanan

X_{10} = Lokasi warung yang strategis

X_{11} = Tempat makan yang luas

X_{12} = Adanya cabang ditempat lain

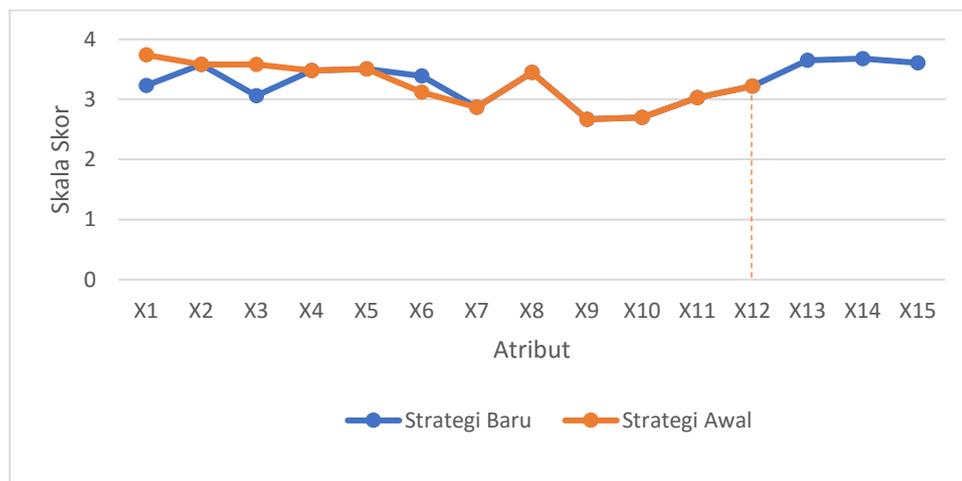
X₁₃ = Penambahan menu

X₁₄ = Layanan pesan antar

X₁₅ = Promosi menarik bagi pelanggan

Dari gambar di atas dapat dilihat faktor yang dihapus adalah citarasa yang disajikan enak dari mie ayam dan bakso semangat. Faktor yang harus dikurangi yaitu harga yang ditawarkan. Faktor yang harus ditingkatkan lahan parkir yang luas. Dalam grafik tersebut juga ada penambahan faktor yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan, adapun faktornya yaitu penambahan menu, layanan pesan antar, dan promosi menarik bagi pelanggan.

5.6.5 Perbandingan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru



Gambar 5.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru

Dari gambar 5.5 terlihat terdapat perubahan pada strategi baru, adapun yang terjadi yaitu lahan parkir yang luas yang ditingkatkan sehingga mempunyai rata-rata yang lebih. Sedangkan faktor citarasa yang enak dari mie ayam dan bakso semangat dihapuskan karena nilai dari hasil kuesioner sudah cukup tinggi, sehingga tidak perlu membuat strategi baru untuk memenangkan persaingan. Selain itu strategi usulan yang dapat dilakukan sesuai dengan samudra biru yaitu:

1. Penambahan menu
2. Layanan pesan antar
3. Promosi menarik bagi pelanggan

5.6.6 Analisa tiga ciri strategi yang baik

a. Fokus

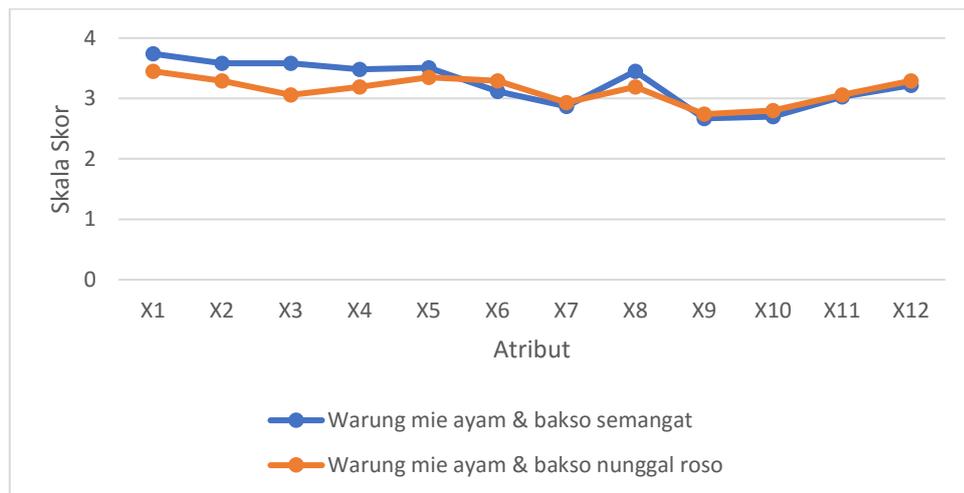
Setiap strategi hebat harus memiliki focus dan suatu profil strategi atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut. Warung mie ayam dan bakso semangat memfokuskan pada citarasa mie ayam dan bakso, harga yang murah, produk yang memiliki ciri khas, serta keramahan dan kesopanan karyawan. Hal ini tentunya dapat meningkatkan profit warung mie ayam dan bakso semangat. Selain itu mie ayam dan bakso semangat berfokus pada konsumen dengan segmen menengah kebawah, yaitu dimana harga yang ditawarkan relatif terjangkau target pasar, target pasar itu sendiri yaitu pelajar dan mahasiswa. Oleh karena itu dapat memungkinkan pemasaran mie ayam dan bakso semangat sangat luas mengingat bahwa Jogja adalah kota pelajar.

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat maka mie ayam dan bakso semangat harus membidik pasar baru yaitu dengan target konsumen wanita. Adapun karakter dari konsumen wanita yaitu menyukai produk dengan harga yang murah, lebih tertarik pada bentuk dan warna, kualitas produk bagus, dan pemberian promosi atau diskon (Virgil, 2012). Konsumen wanita dipilih sebagai pasar baru karena rata-rata yang membeli di mie ayam dan bakso semangat berjenis kelamin wanita. Hal ini didukung dengan jumlah penduduk wanita di Jogja tahun 2015 usia 15-30 yaitu 552 orang sedangkan tahun 2014 yaitu 391 orang (sumber : BPS Jogja 2015), berarti pasar baru yang dibidik sudah tepat karena jumlah penduduk wanita setiap tahunnya selalu meningkat.

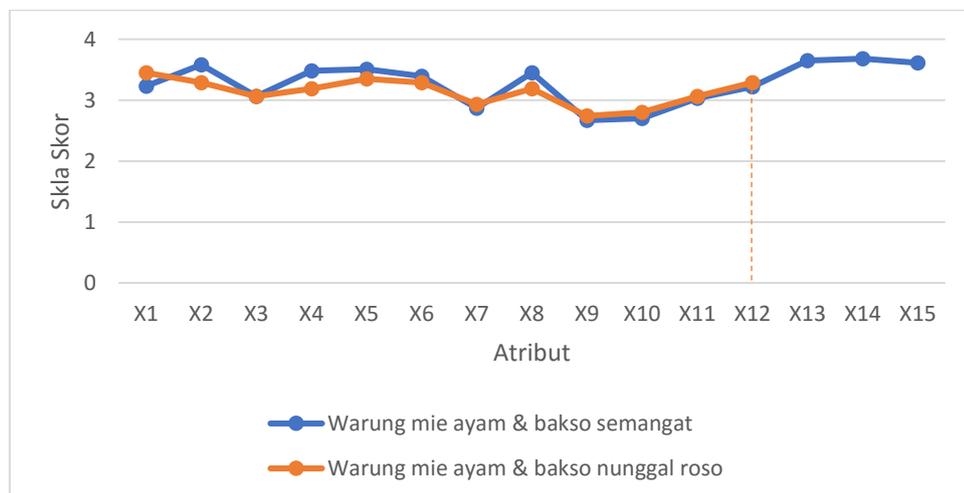
b. *Divergensi* / Gerak Menjauh

Ketika strategi mulai dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya. Oleh karena itu mie ayam dan bakso semangat berusaha menghindari persaingan yang telah ada dengan menggunakan strategi yang belum pernah dilakukan oleh pesaingnya. Gerakan yang dianggap menjauh atau mengalami divergensi sesuai dengan kinerja empat langkah yaitu menghapus variabel citarasa yang disajikan, mengurangi variabel harga yang ditawarkan, meningkatkan lahan parkir yang luas, dan menambahkan 3 variabel yaitu penambahan menu, layanan pesan antar, dan promosi menarik bagi pelanggan. Penambahan menu baru ini difungsikan sebagai pendamping saat menikmati mie ayam

dan bakso semangat, sehingga konsumen akan lebih betah untuk berkumpul bersama teman, sahabat, maupun keluarga di warung mie ayam dan bakso semangat. Penambahan variabel layanan pesan antar digunakan untuk memudahkan orang-orang dengan kesibukannya agar tetap dapat menikmati mie ayam dan bakso semangat. Selain itu juga terdapat pemberian promosi bagi pelanggan, hal ini tentunya akan dapat memikat hati konsumen untuk membeli mie ayam dan bakso semangat dengan adanya penawaran promosi tersebut.



Gambar 5.6 Grafik Kondisi Atribut Awal



Gambar 5.7 Gerakan *Disvergensi*

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa variabel yang nilainya masih rendah dari pesaing atau di bawah rata-rata dari pesaing harus ditingkatkan. Dalam meningkatkan variabel tersebut diperlukan proses yang bertahap dan tidak bisa

dilakukan dengan instan. Adapun tahapannya yaitu melakukan analisis mengenai apa yang menjadi kekurangan dan persiapan yang matang sehingga nantinya dapat menjadikan *market leader* dari produk mie ayam dan bakso.

c. *Motto* yang memikat

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* dari mie ayam dan bakso semangat adalah “Sambelnya Bikin Nyengiirrr....!!!”. 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*. *Motto* yang baik juga harus mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan zaman. Adapun *motto* yang dapat ditawarkan kepada mie ayam dan bakso semangat setelah adanya kerangka kerja 4 langkah yaitu “Banyak Pilihan Menuanya, Lebih Pas Harganya”. Hal ini berdasarkan hasil kerangka kerja 4 langkah berupa mengurangi variabel harga yang ditawarkan, walaupun harga yang dikurangi tetapi ciri khas dari mie ayam dan bakso semangat ini tetap sama.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

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

1. Kekuatan paling menonjol yang dimiliki oleh mie ayam dan bakso semangat yaitu harga yang ditawarkan terjangkau (3,74), dekorasi tempat yang menarik (3,58), dan citarasa yang disajikan enak (3,58). Sedangkan kelemahan yang perlu diperbaiki segera oleh mie ayam dan bakso semangat yaitu diadakannya cabang ditempat lain (3,22), lahan parkir yang kurang luas (3,12), dan tempat makan yang luas (3,03).
2. Hasil selisih skor antara kekuatan dan kelemahan sebesar 1,32 (sebagai sumbu x). sedangkan dari hasil selisih skor antara peluang dan ancaman sebesar 0,58 (sebagai sumbu y). Perusahaan berada di kuadran I yang artinya perusahaan pada situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
3. Gerakan *disvergensi* dalam penelitian ini yaitu menghapus variabel citarasa yang disajikan (X_1), mengurangi variabel harga yang ditawarkan (X_4), meningkatkan lahan parkir yang luas (X_6), dan menambahkan variabel yaitu penambahan menu, layanan pesan antar, dan promosi menarik bagi pelanggan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi pengelola Mie Ayam dan Bakso Semangat berkaitan dengan meningkatkan minat beli kembali yaitu sebagai berikut:

1. Harus lebih memperhatikan variabel yang menjadi kelemahan perusahaan, yang pertama dilakukan yaitu melakukan evaluasi, mengapa variabel tersebut menjadi kelemahan perusahaan, dan menyusun strategi-strategi baru yang lebih efektif untuk keluar dari zona *red ocean*.
2. Perusahaan harus memperhatikan peluang-peluang yang ada seperti banyaknya mahasiswa yang kuliah di Jogja, budaya mahasiswa yang suka “nongkrong”, dan

perkembangan teknologi. Peluang tersebut dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat rencana strategi baru untuk memenangkan persaingan dan menjadikan mie ayam dan bakso semangat menjadi *brand* nomer satu dikalangan makanan mie ayam dan bakso.

3. Mie Ayam dan Bakso Semangat harus menggunakan gerakan *disvergensi* yang dihasilkan dari penelitian ini untuk meningkatkan omset penjualan dan menjadi *market leader* dari produk mie ayam dan bakso semangat yang saat ini posisi mie ayam dan bakso semangat masih menjadi *follower*.

DAFTAR PUSTAKA

Adicandra, Aswin. 2017. Strategi Pengembangan Bisnis Berdasarkan *Blue Ocean Strategy* Pada PT. Inti Lautan Fajar Abadi. AGORA Vol. 5, No. 1. Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.

Adhikaputri, Anindyasari dan Rizal Edi Halim. 2013. Analisis *Blue Ocean Strategy* Dalam Sistem Pemasaran Yang Dilakukan Oleh PT. Maicih Inti Sinergi. Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

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

BPS, Jogja. 2015. Proyeksi Penduduk menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di D.I. Yogyakarta. (online) : <http://yogyakarta.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/3> (08 Juli 2015).

Craig & Grant. 1996. Manajemen Strategi. Jakarta: Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia

David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: PT. Prenhallindo

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

Dermawan Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta. Erlangga.

Drucker, Peter F. 2000. *The Leader of the Future (Pemimpin masa depan)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hayes, Robert H. and Steven C. Wheelwright. 1984. *Restouring Our Competitive Edge*, New York: John Wiley and Sons.

Hunger, David J. dan Wheleen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.

Jonathans, Virgil. 2012. Tipe dan Karakteristik Konsumen. (online) : <http://virgiljonathans.blogspot.com/2010/11/tipe-tipe-konsumen.html> (08 Juli 2015)

Kho, Michael Christian Kosasih dan Ratih Indriyani. 2014. Perumusan *Blue Ocean Strategy* Sebagai Strategi Bersaing Pada Perusahaan Keluarga CV. Gama Abadi. AGORA Vol. 2, No. 1. Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra.

Kim, W. C. and Mauborgne, R. 2005: *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

Kim, W. Chan and Mauborgne. 2006. *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*, Harvard Business School Publishing Corporation, edisi Indonesia.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2006). *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudra Biru). (Satrio Wahono, Trans., Kurniawan Abdullah, Eds.). Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2011). *Blue ocean strategy*. In M. E. Porter (Ed.), *HBR's 10 Must Reads on Strategy*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kim, W. Chan and Mauborgne. 2014. *Blue Ocean Strategy: Menciptakan Ruang Pasar Tanpa Pesaing dan Biarkan Kompetisi Tak Lagi Relevan*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotler, Philip & Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Mintzberg, H. 2007. *The Structure Of Organizations*. Englewood Cliffs. New York : Prentice Hall.

Porter, Michael E. 1998. Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri & Pesaing. Jakarta: Erlangga.

Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Ratnasari, Srikandi Kumadji, dan Edy Yulianto. 2016. Penerapan *Blue Ocean Strategy* (BOS) Dalam Upaya Meningkatkan Keunggulan Bersaing. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 30 No. 1. Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Stephanie, K. Marrus. 2002. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press

Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr. 2003. *Manajemen*, Edisi Indonesia. Penerbit PT. Indeks, Gramedia Grup. Jakarta.

Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr. 1995. *Pengantar Bisnis*. GRAHA ILMU. Yogyakarta.

Sunarto, Agus. 2007. *Model Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Industri Penyiaran Televisi Dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy dan Balanced Scorecard*. Universitas Indonesia.

Walker, G. (2009). *Modern Competitive Strategy*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Responden Penelitian

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir berupa penelitian yang berjudul: **“Analisis Penerapan Rancangan Strategi Bisnis Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*” (Studi kasus: Warung Mie Ayam dan Bakso “SEMANGAT” Kimpulan)**, maka saya memohon kesediaan anda meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian, dengan mengisi daftar pertanyaan yang telah saya susun. Identitas dan jawaban pertanyaan yang saya peroleh dari anda akan saya jami kerahasiaannya.

Tidak ada maksud apapun dibalik pengisian daftar pertanyaan tersebut kecuali hanya untuk keperluan ilmiah yang sedang saya teliti. Jawaban yang benar dan lengkap akan sangat membantu saya dalam keberhasilan penelitian ini. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih kepada responden yang telah bersedia berpartisipasi dan membantu saya dalam penelitian ini.

Hormat Saya,

Erie Novika

6.	Lahan parkir yang luas									
7.	Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)									
8.	Keramahan dan kesopanan karyawan									
9.	Cepat dalam menyajikan pesanan									
10.	Lokasi warung yang strategis									
11.	Tempat makan yang luas									
12.	Adanya cabang di tempat lain									

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Konsumen Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan Tugas Akhir berupa penelitian yang berjudul: **“Analisis Penerapan Rancangan Strategi Bisnis Warung Mie Ayam dan Bakso Semangat Dengan Pendekatan *Blue Ocean Strategy*” (Studi kasus: Warung Mie Ayam dan Bakso “SEMANGAT” Kimpulan).**

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui posisi produk mie ayam dan bakso yang ditawarkan warung mie ayam dan bakso semangat dalam pandangan konsumen. Maka saya mohon kesediaan anda untuk meluangkan waktu menjadi responden penelitian ini.

Jawaban yang benar dan lengkap akan sangat membantu saya dalam keberhasilan penelitian ini. Sebelumnya saya ucapkan terima kasih kepada responden yang telah bersedia berpartisipasi dan membantu saya dalam penelitian ini.

Pilih salah satu jawaban dan lingkari (○) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada di bawah ini.

1. Apakah anda setuju dengan adanya penambahan menu di warung bakso sapi dan mie ayam semangat?
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Setuju
 - d. Sangat Setuju
2. Apakah anda setuju dengan diadakannya layanan pesan antar di warung bakso sapi dan mie ayam semangat dengan menggunakan aplikasi Go-Food?
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Setuju
 - d. Sangat Setuju
3. Apakah anda setuju dengan adanya promosi pemberian hadiah kepada pelanggan warung bakso sapi dan mie ayam semangat?
 - a. Sangat Tidak Setuju
 - b. Tidak Setuju
 - c. Setuju
 - d. Sangat Setuju

x10	Pearson Correlation	.472**	.458**	.358*	.234	.435*	.423*	.592**	.328	.472**	1	.511**	.275	.699**
	Sig. (2-tailed)	.006	.007	.041	.190	.011	.014	.000	.062	.006		.002	.122	.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x11	Pearson Correlation	.238	-.014	.270	.452**	.399*	.361*	.350*	.185	.422*	.511**	1	.305	.569**
	Sig. (2-tailed)	.183	.938	.128	.008	.021	.039	.046	.303	.014	.002		.084	.001
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x12	Pearson Correlation	.434*	.540**	.265	.296	.528**	.327	.242	.416*	.434*	.275	.305	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.136	.094	.002	.063	.174	.016	.012	.122	.084		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Total	Pearson Correlation	.804**	.620**	.622**	.593**	.750**	.636**	.697**	.674**	.776**	.699**	.569**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	73.3
	Excluded ^a	12	26.7
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	12

x10	Pearson Correlation	.155	.083	.111	.166	.252	.000	.133	.086	.571**	1	.223	.203	.492**
	Sig. (2-tailed)	.390	.647	.540	.355	.158	1.000	.461	.634	.001		.212	.258	.004
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x11	Pearson Correlation	-.028	-.013	.296	.380*	.241	-.035	.124	.196	.158	.223	1	.718**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.879	.942	.094	.029	.176	.845	.492	.273	.379	.212		.000	.002
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
x12	Pearson Correlation	.125	.086	.171	.345*	.304	.064	.271	.179	.144	.203	.718**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.487	.632	.343	.049	.086	.722	.127	.320	.424	.258	.000		.000
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Total	Pearson Correlation	.384*	.371*	.424*	.498**	.693**	.427*	.579**	.518**	.610**	.492**	.521**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.028	.033	.014	.003	.000	.013	.000	.002	.000	.004	.002	.000	
	N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	73.3
	Excluded ^a	12	26.7
	Total	45	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.741	12

Hasil Kuesioner

a. Mie Ayam dan Bakso Semangat

No	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
5	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3
6	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
7	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4
9	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
10	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	3	2	2	4	2	2	2	3
12	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
13	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
14	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
15	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2
16	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
17	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3
18	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
19	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3
20	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3
21	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
22	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
23	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
24	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
26	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4
27	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2
28	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3
29	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4
30	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3
31	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3
32	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3
33	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
Total	116	111	111	108	109	97	89	107	83	84	94	100
Rata-rata	3,51	3,36	3,36	3,27	3,30	2,93	2,69	3,24	2,51	2,54	2,84	3,03

b. Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso

No	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3
6	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
7	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
8	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
10	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4
11	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3
12	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3
13	4	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3
14	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
15	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
16	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3
18	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3
19	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
20	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
21	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2
22	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
23	2	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3
24	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4
26	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4
27	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
28	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
30	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
31	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
32	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
33	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4
Total	110	109	105	109	115	110	97	104	91	93	106	106
Rata-rata	3,33	3,30	3,18	3,30	3,48	3,33	2,93	3,15	2,75	2,81	3,21	3,21

Rekapitulasi Hasil Kuesioner

a. Mie Ayam dan Bakso Semangat

Variabel	Frekuensi Responden				Rata-rata
	1	2	3	4	
X ₁	-	-	16	17	3,74
X ₂	-	2	17	14	3,58
X ₃	-	-	21	12	3,58
X ₄	-	-	24	9	3,48
X ₅	-	1	21	11	3,51
X ₆	-	7	21	5	3,12
X ₇	-	10	23	0	2,87
X ₈	-	2	21	10	3,45
X ₉	-	16	17	0	2,67
X ₁₀	-	17	14	2	2,70
X ₁₁	-	10	18	5	3,03
X ₁₂	-	6	20	7	3,22

b. Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso

Variabel	Frekuensi Responden				Rata-rata
	1	2	3	4	
X ₁	-	4	13	15	3,45
X ₂	-	1	20	10	3,29
X ₃	-	2	21	7	3,06
X ₄	-	2	17	11	3,19
X ₅	-	2	12	16	3,35
X ₆	-	1	20	10	3,29
X ₇	-	8	17	6	2,93
X ₈	-	3	23	6	3,19
X ₉	-	11	17	3	2,74
X ₁₀	-	9	19	3	2,80
X ₁₁	-	2	21	7	3,06
X ₁₂	-	3	20	9	3,29

Penentuan Nilai *Strengths* dan *Weaknesses*

Variabel	Warung mie ayam & bakso semangat	Warung mie ayam & bakso nunggal roso	Keterangan
X ₁	3,74	3,45	<i>Strength</i>
X ₂	3,58	3,29	<i>Strength</i>
X ₃	3,58	3,06	<i>Strength</i>
X ₄	3,48	3,19	<i>Strength</i>
X ₅	3,51	3,35	<i>Strength</i>
X ₆	3,12	3,29	<i>Weakness</i>

X ₇	2,87	2,93	<i>Weakness</i>
X ₈	3,45	3,19	<i>Strength</i>
X ₉	2,67	2,74	<i>Weakness</i>
X ₁₀	2,70	2,80	<i>Weakness</i>
X ₁₁	3,03	3,06	<i>Weakness</i>
X ₁₂	3,22	3,29	<i>Weakness</i>

Matriks EFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
· Memberikan lapangan pekerjaan	0,04	4	0,16
· Banyaknya peminat dari kalangan pelajar/mahasiswa	0,04	4	0,16
· Bahan baku mudah didapat	0,1	4	0,4
· Produk yang dijual digemari masyarakat	0,1	4	0,4
· Adanya pergantian mahasiswa setiap tahun	0,1	4	0,4
· Harga para pesaing lebih mahal	0,1	3	0,3
			1,82
Ancaman	Jumlah		
· Banyak jenis usaha yang serupa	0,1	2	0,2
· Harga bahan baku yang tidak menentu	0,1	2	0,2
· Teknologi promosi yang semakin maju	0,1	2	0,2
· Semakin banyak inovasi baru dibidang kuliner	0,1	2	0,2
· Adanya isu pemakaian bahan pengawet	0,1	2	0,2
	Jumlah		1
Total	1		2,82

Matriks IFAS Mie Ayam dan Bakso Semangat

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
· Harga yang ditawarkan terjangkau	0,1	4	0,4
· Dekorasi tempat yang menarik	0,02	4	0,08
· Citarasa yang disajikan enak	0,2	4	0,8
· Produk mempunyai keunikan/ciri khas	0,1	4	0,4
· Fasilitas yang baik	0,1	4	0,4
· Keramahan dan kesopanan karyawan	0,2	4	0,4
	Jumlah		2,28
Kelemahan			
· Lahan parkir yang luas	0,1	2	0,2
· Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)	0,04	2	0,08
· Cepat dalam menyajikan pesanan	0,1	3	0,3
· Lokasi warung yang strategis	0,1	2	0,2
· Tempat makan yang luas	0,1	2	0,2
· Adanya cabang ditempat lain	0,03	2	0,06
	Jumlah		0,96

Total	1		3,52
--------------	---	--	------

Matriks IFAS Mie Ayam dan Bakso Nunggal Roso

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
· Lahan parkir yang luas	0,1	3	0,3
· Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)	0,02	3	0,06
· Cepat dalam menyajikan pesanan	0,1	3	0,3
· Lokasi warung yang strategis	0,1	3	0,3
· Tempat makan yang luas	0,1	3	0,3
· Adanya cabang ditempat lain	0,1	4	0,4
Jumlah			1,66
Kelemahan			
· Harga yang ditawarkan terjangkau	0,1	3	0,3
· Dekorasi tempat yang menarik	0,05	2	0,1
· Citarasa yang disajikan enak	0,1	2	0,2
· Produk mempunyai keunikan/ciri khas	0,05	2	0,1
· Fasilitas yang baik	0,1	3	0,3
· Keramahan dan kesopanan karyawan	0,1	3	0,3
Jumlah			1,3
Total	1		2,96

Matriks Profil Persaingan

Faktor Strategis	Bobot	Warung Mie Ayam & Bakso Semangat		Warung Mie Ayam & Bakso Nunggal Roso	
		Rating	Skor	Rating	Skor
· Harga yang ditawarkan terjangkau	0,1	4	0,4	4	0,4
· Dekorasi tempat yang menarik	0,02	3	0,06	3	0,06
· Citarasa yang disajikan enak	0,2	4	0,6	4	0,6
· Produk mempunyai keunikan/ciri khas	0,1	4	0,32	3	0,24
· Fasilitas yang baik	0,1	4	0,24	3	0,18
· Keramahan dan kesopanan karyawan	0,2	4	0,64	3	0,48
· Lahan parkir yang luas	0,1	2	0,16	3	0,24
· Terdapat promosi penjualan (memasang iklan di media sosial)	0,04	3	0,12	3	0,12
· Cepat dalam menyajikan pesanan	0,1	3	0,3	4	0,4
· Lokasi warung yang strategis	0,1	2	0,16	3	0,24
· Tempat makan yang luas	0,1	3	0,3	4	0,4
· Adanya cabang ditempat lain	0,03	2	0,06	4	0,12
Total	1		3,4		3,5

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Lanjutan

	X ₁	X ₂	X ₃
1	3	4	3
2	4	3	3
3	3	3	3
4	3	4	4
5	4	3	3
6	4	4	4
7	3	3	3
8	3	4	3
9	3	3	4
10	4	4	3
11	4	4	3
12	3	3	3
13	3	4	4
14	4	3	3
15	3	3	4
16	3	4	4
17	4	3	3
18	4	3	3
19	3	4	3
20	3	3	4
21	4	3	3
22	4	3	3
23	3	4	4
24	4	4	4
25	4	4	3
26	3	3	3
27	3	4	3
28	3	3	4
29	4	4	3
30	4	3	4
31	3	3	4
32	3	4	3
33	3	3	4
Total	113	114	112
Rata-rata	3,65	3,68	3,61